



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ REALIZACE PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V ORGANIZACI

IMPROVEMENT SUGGESTION FOR REALIZATION HUMAN RESOURCES ACTIVITIES IN
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. FRANTIŠEK MILICHOVSKÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Milichovský František, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení realizace personálních činností v organizaci

v anglickém jazyce:

Improvement Suggestion for Realization Human Resources Activities in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 3. rozšířené a doplněné vydání. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.03.2009

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje stávající situaci sledovaných personálních činnostech ve společnosti. Na základě této analýzy jsou následně určeny jejich nedostatky a dále navržena vhodná opatření pro zlepšení chodu personálních činností.

Klíčová slova

Vzdělávání, výběr pracovníků, získávání pracovníků

Abstrakt

This thesis analyses current situation of watched personal activities in the company. Results will determine imperfections and enable to find suitable arrangements for enhancing all processes of personal activities.

Keywords

Education, Staff draft, Recruitment

Bibliografická citace

MILICHOVSKÝ, F. Návrh na zlepšení realizace personálních činností v organizaci.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 113 s. Vedoucí
diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že tato diplomovou práci na téma Návrh na zlepšení realizace personálních činností v organizaci jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Brně, dne 22.5.2009

.....

Bc. František Milichovský, DiS.

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnuté rady, které mě nasměrovali k vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat Bc. Aleši Hradilovi, Ing. Lucii Holé a dalším pracovníkům ze společnosti Partners za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

<i>Úvod</i>	10
1 Definování problémů a cílů práce	11
1.1 Vymezení problému.....	11
1.2 Cíle práce.....	11
1.3 Metody a postupy řešení	11
1.4 Definování základního souboru pro výzkum	12
2 Teoretická část	13
2.1 Personální činnost v organizaci	13
2.2 Plánování lidských zdrojů.....	15
2.3 Získávání a výběr pracovníků	17
2.3.1 Získání pracovníků.....	18
2.3.1.1 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	18
2.3.1.2 Získání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	19
2.3.2 Výběr pracovníků.....	20
2.3.2.1.1 Neverbální komunikace při pohovoru	24
2.3.2.2 Podmínky pro získání pracovní pozice.....	25
2.4 Vzdělávání pracovníků.....	26
2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání	28
2.4.2 Plánování a rozpočtování vzdělání.....	29
2.4.3 Realizace vzdělávání.....	30
2.4.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání.....	31
2.4.5 Ovlivnitelné oblasti v procesu vzdělávání	32
2.4.6 Zpětná vazba ve vzdělávacích aktivitách	33
2.5 Podklady pro sestavení dotazníku.....	35
2.5.1 Znaky spokojenosti	35
2.5.2 Dotazníky pro měření spokojenosti	37
2.5.3 Základní formát pro dotazníky	37
2.5.4 Stanovení velikosti výběrového souboru	38
2.5.5 Výběr metody pro sběr dat s následným sběrem dat	39
2.5.6 Vyhodnocení spokojenosti	39
2.5.6.1 Způsob výpočtu měření spokojenosti zákazníků	39
3 Analytická část	42

3.1	Analýza vnějších vlivů.....	42
3.1.1	Analýza obecného okolí.....	42
3.1.1.1	Legislativní faktory	42
3.1.1.2	Sociální faktory	43
3.1.1.3	Ekonomické faktory	44
3.1.2	Analýza konkurence.....	44
3.1.2.1	Analýza konkurenčních vzdělávacích systémů	45
3.1.3	Analýza zákazníků	45
3.1.4	Analýza spolupracovníků (poradců)	46
3.2	Charakteristika podniku.....	47
3.2.1	Předmět podnikání	47
3.2.2	Organizační struktura společnosti	48
3.2.2.1	Obecný popis poradenských společností	48
3.2.2.2	Situace v Partners	49
3.2.2.3	Geografické zaměření diplomové práce	51
3.3	Získávání pracovníků v Partners	52
3.4	Výběr pracovníků v Partners	53
3.5	Vzdělávání pracovníků v Partners.....	53
3.5.1	Vzdělávání nových pracovníků.....	56
3.5.2	Vzdělávání stávajících pracovníků	57
3.6	Stávající situace vzdělávání u Partners	57
3.7	Průzkum v oblasti vzdělávání- tzv. Kohoutovy testy.....	59
3.7.1	Dotazník pro průzkum	60
3.7.1.1	Tvorba dotazníku.....	60
3.8	Analýza získaných hodnot	61
3.8.1	Jste spokojen/a s podporou centrály?	61
3.8.2	Jste spokojen/a s technologickým zázemím společnosti (intranet, SW podpora aj.)?	62
3.8.3	Jste spokojen/a se vztahy, panující ve společnosti?	63
3.8.4	Jste spokojen/a s rozsahem nabízených kurzů?.....	65
3.8.5	Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy?	65
3.8.6	Jste spokojen/a se způsobem vedení kurzů?	67
3.8.7	Je podle Vás povinná účast na kurzech plně oprávněná?	68
3.8.8	Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů?	69
3.8.9	Vidíte přínos pro Vaši činnost v přezkoušení odborných znalostí, provedeném r. 2007?	70
3.8.10	Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání.....	70

3.8.11	Celkové zhodnocení spokojenosti	71
3.9	SWOT analýza vybraných činností.....	72
3.9.1	Silné stránky.....	72
3.9.2	Slabé stránky	72
3.9.3	Příležitosti	73
3.9.4	Hrozby	73
3.10	Zhodnocení SWOT analýzy	73
4	Návrhová část.....	75
4.1	Shrnutí silných a slabých stránek	75
4.2	Návrhy zlepšení podle poradců	77
4.3	Návrhy vybraných personálních činností	78
4.3.1	Úprava stávající situace vzdělávání	78
4.3.2	Otevření studijního oboru na stávající VŠ	79
4.3.3	Otevření vlastní VŠ	80
4.3.3.1	Struktura předmětů	81
4.3.3.2	Podmínky pro získání licence MŠMT	82
4.3.3.3	Vývoj terciárního školství	83
5	Přínosy plynoucí z otevření studijního programu.....	85
6	Závěr.....	86
	Použitá literatura	87
	Použité zkratky	89
	Rejstřík.....	90
	Seznam obrázků.....	91
	Seznam vzorců.....	91
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů	92
	Seznam příloh.....	93

Úvod

Personální aktivity v podniku zaštiťují komplexní péči o zaměstnance. Zahrnují například výběr nových pracovníků a jejich získávání, průběžné a dlouhodobé vzdělávání, motivační a odměňovací systém, hierarchii pravomocí a odpovědnosti a další činnosti. Jde tedy o stanovení vhodného kompromisu mezi požadavky pracovníků a potřebami společnosti.

Současným trendem je posilování postavení oddělení lidských zdrojů. Top management ve společnostech začíná uznávat své podřízené jako největší hodnotu, kterou má k dispozici a cítí proto potřebu s ní odpovídajícím způsobem zacházet. Stává se tedy mnohem důležitější, než finanční kapitál.

U podniků s propracovaným systémem péče o zaměstnance lze dlouhodobě pozorovat vyšší iniciativu a efektivnější využívání zdrojů. Pracovníci jsou tak opět vedeni k firemní loajalitě a k vytváření příjemného týmového prostředí. Investované prostředky do vzdělání a rozvoje pracovníků jsou lépe úročeny a přinášejí výraznější prospěch.

1 Definování problémů a cílů práce

1.1 Vymezení problému

Partners for life planing je společností, která se snaží prosadit na trhu služeb nabízející komplexní finanční poradenství. Primárním mottem společnosti je „FINANČNÍ PORADENSTVÍ JINAK“. Toto motto tak představuje záměr společnosti stát se nejlepším subjektem v oblasti finančního poradenství na českém trhu.

Prostředí finančního poradenství je v současnosti v České republice velmi silně konkurenční. Existuje mnoho poradenských společností, např. OVB, AWB či 1. Vzájemná poradenská. V další rovině funguj vlastní poradci finančních domů.

Jednou z možností, jak dosáhnout nejvyššího tržního podílu je diferenciace služeb. Tyto služby mohou být související služby (tedy servis pro klienty) a také interní služby – získávání a výběr pracovníků a vzdělávání poradců.

1.2 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je po provedené analýze stávajících procesů a navrhnout vhodnou úpravu těchto procesů.

V analytické části se budu zaměřovat na popis procesu získávání a výběru nových pracovníků a následnou vzdělávací činnost.

V praktické části se následně zaměřím na oblast vzdělávání, kde se pokusím nalézt vhodná a adekvátní řešení tohoto procesu.

1.3 Metody a postupy řešení

Pro splnění stanovených cílů diplomové práce je třeba provedení analýzy zvolených personálních činností. Pro vykreslení současné situace firmy bude využito primárně následujících metod či analýz:

- SWOT analýza – umožňuje identifikovat silné a slabé stránky společnosti, a dále její příležitosti a hrozby.
- SLEPT analýza – definuje faktory v sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických oblastech , které mají vliv na činnosti ve společnosti.
- Dotazníkový průzkum – představuje formu dotazování se, jejíž pomocí lze v relativně krátkém čase dotázat větší množství respondentů.

1.4 Definování základního souboru pro výzkum

Základním souborem pro provedení analýzy jsou finanční poradci ve společnosti Partners, a to pro kanceláře brněnské oblasti. Jedná se 4 kanceláře, jež jsou umístěné v lokalitách:

- ulice Středová,
- ulice Výstavní,
- centrum Mediahall,
- Spielberg office centre.

Do těchto kanceláří je zařazeno 220 poradců. Z tohoto počtu byl vybrán vzorek v počtu 82 jedinců, jímž byl rozdán příslušný dotazník (viz. příloha č.1).

Kancelář, situovaná na ulici Středová, slouží jako kontaktní centrum pro zbývajících 3 kanceláře, tudíž nemá vlastní poradce.

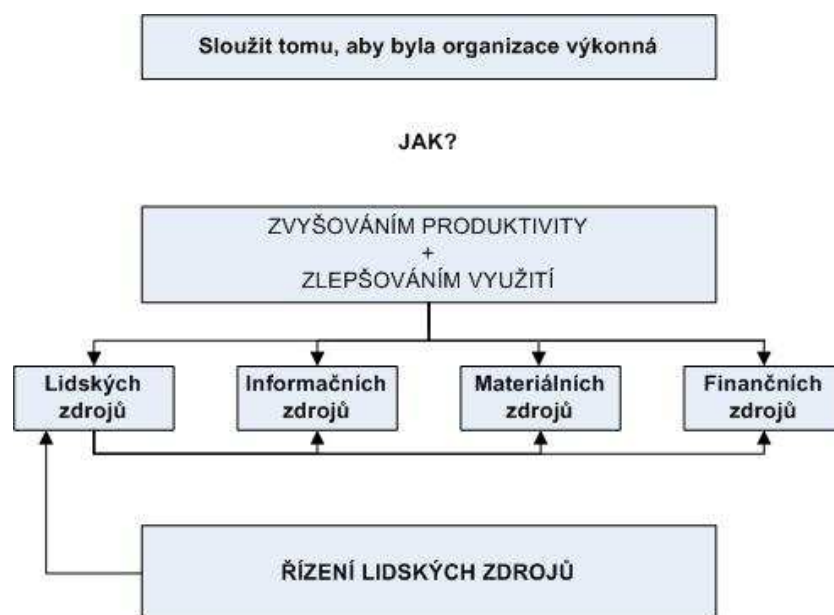
2 Teoretická část

2.1 Personální činnost v organizaci

Pod pojmem personální činnosti jsou v současnosti označovány takové procesy, které pokrývají většinu činností spojených s řízením lidských zdrojů.

Úlohou řízení lidských zdrojů je tak zajištění výkonnosti organizace a snaha o neustálé zlepšování. Toto zlepšování je možné zajistit pomocí efektivnějšího využívání organizačních zdrojů – finanční, materiálové, lidské a informační.[6]

Lepší využití lidských zdrojů ve svém důsledku ovlivňuje i zbývající oblasti zdrojů.



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů (6 – s.17)

Personální činnosti v organizaci zajišťují komplexní výkonnou část, prováděnou personálním oddělením. Jedná se následující úkoly a služby:

- a) tvorba pracovních míst
- b) plánování personálních potřeb

- c) získávání a výběr pracovníků
- d) hodnocení pracovníků
- e) zařazení pracovníka
- f) odměňování výkonů
- g) vzdělávání pracovníků
- h) pracovní vztahy
- i) péče o pracovníky
- j) personální IS

ad a) Tímto krokem jsou definovány úkoly a související pravomoce a odpovědnosti. Součástí je také vytvoření popisu pracovních pozic, jejich specifikace a mimo jiné i aktualizace daných dokumentů.

ad b) Plánování pracovníků zohledňuje aktuální a předpokládanou potřebu pracovníků a možnosti pokrytí této potřeby. Součástí stanovených plánů je i potencionální rozvoj pracovníků.

ad c) Provádí se příprava informací, formulářů a jejich následné zveřejnění. Podstatný je sběr požadovaných dokumentů od uchazečů, na jejichž základě je pak proveden předvýběr a rozhodnutí o výběru pracovníka.

ad d) Hodnocení pracovníků probíhá pomocí dotazníků (formulářů), časového plánu. Pro hodnocení pracovníků je vytvořena vnitropodniková metodika, ve které je stanoveno mimo jiné i způsob vyhodnocování a uchování příslušných dokumentů.

ad e) Ve fázi zařazování pracovníků jsou definovány další možné „procesy“, pomocí kterých se pohybují pracovníci v „kariérním žebříku“. Jedná se např. o povyšování pracovníků, jejich přesun na jiné pracoviště či propouštění pracovníků.

ad f) Odměňování je určitá motivace pracovníků a jejich výkonu, s možností poskytnutí určitých zaměstnaneckých benefitů.

ad g) Pro vzdělávání pracovníků je nutno zohlednit možnosti aktivit pro rozvoj pracovníků, identifikace potřeb rozvoje pracovníků a následné hodnocení provedeného rozvoje. Podrobněji viz. kapitola 6.

ad h) Na každém pracovišti a v každé organizaci je potřeba se zabývat pracovními vztahy. Jedná se hlavně o vztahy mezi organizací a odbory (vzájemné dohody podle příslušné legislativy),mezilidské vztahy, evidence stížností apod.

ad i) V oblasti péče o pracovníky je nutno se zabývat pracovním prostředím, předpisy BOZP a pracovními podmínkami, problematikou sociálních služeb – podmínky pro stravování, sociálně hygienické podmínky práce, doplňkové sociální služby pro rodinné příslušníky a dalších. Jednotlivé položky jsou individuální podle podmínek organizace.

ad j) Základní funkcí informačního systému v oblasti personalistiky je zjišťování, uchovávání a analýza dat, která se zabývají příslušných pracovních míst, pracovníků a jejich práce. Dílčí informace z informačního systému jsou pak přístupná příslušným pracovníkům (vedoucí pracovníci či někteří řádoví pracovníci) nebo externím subjektům (úřady práce, orgánům státní správy apod.).

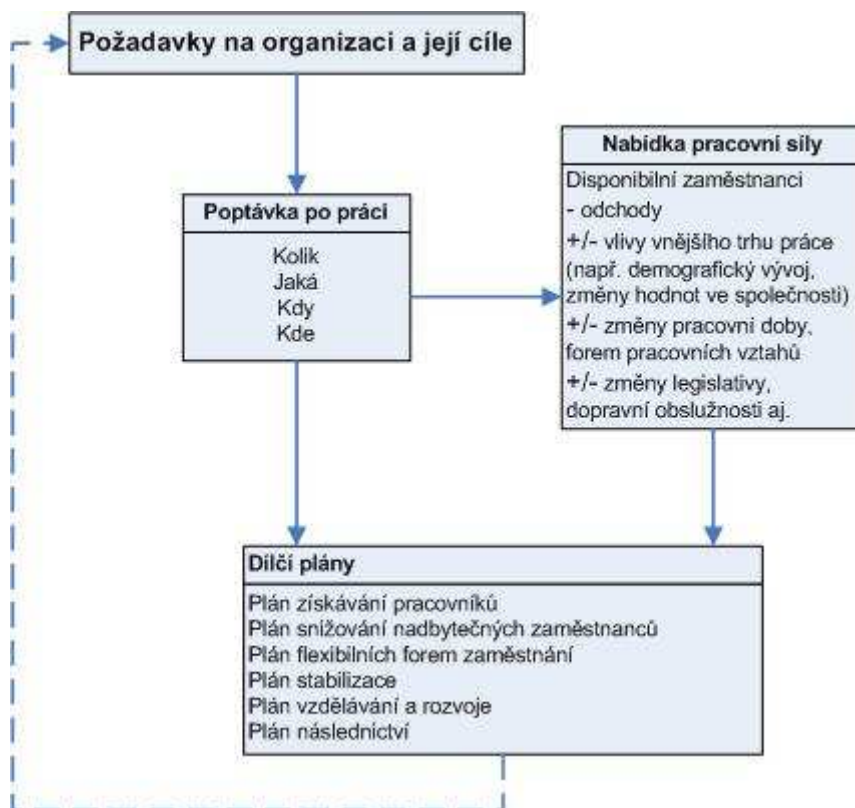
V některých pramenech lze nalézt další možné činnosti. Tyto nové činnosti zpracovávají data, která se týkají oblasti trhu práce a s tím souvisejícími službami, jako např. zdravotní péče o pracovníky.

2.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování usiluje o určitou předpověď podnikových požadavků na lidské zdroje a možných zdrojích k pokrytí daných požadavků. Ve své podstatě se

jedná o proces, který je zaměřený na řešení rozdílů současného stavu pracovníků a předpokládaného stavu. (4)

Plánování lidských zdrojů má mimo jiné za úkol zjistit a zprůhlednit možné personální rozvoje jednotlivých pracovníků a napomáhat jim v dosažení uspokojení jejich potřeb. Jedná se tedy o určité sladění zájmů jednotlivců se zájmy podniku.(4)



Obrázek 2: Proces personálního plánování (4 – s.122)

Z pohledu vynaložených nákladů a času na vytvoření plánu lidských zdrojů lze předpokládat využití pouze u velkých podniků. U malých podniků nelze předpokládat odpovídající návratnost při vyšším využití pracovní síly.

V obecném pohledu na vytváření personálních plánů podniku se doporučuje sestavení dlouhodobých plánů, které jsou strategicky zaměřené a to na obecné úrovni, a krátkodobých plánů s taktickým zaměřením se specifickým pohledem. (6)

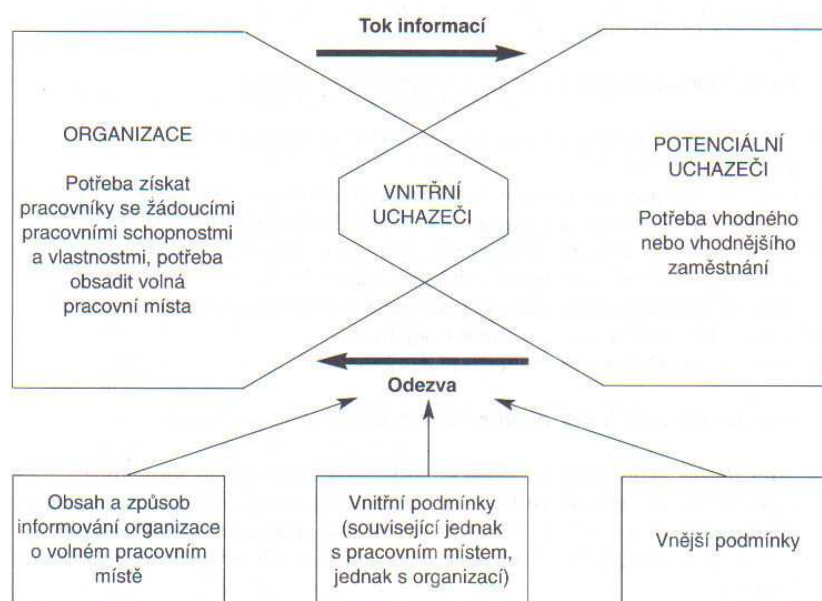
Dlouhodobé plány popisují podnikové potřeby a rezervy v horizontu 2 a více let. Tyto plány jsou obvykle východiskem pro vzdělávací plány a plány rozvoje.

Měli by obsahovat určitou poptávku po práci, potenciální nabídky pracovní síly a vliv vnějšího okolí podniku. (6)

Krátkodobé plány vymezují volná místa k obsazení v následujícím roce. Z plánu celkové potřeby pracovníků se odvozují dílčí plány získávání pracovníků. V odborné literatuře je uváděno období jednoho roku za velmi krátké, a to z důvodu sestavení vhodného plánu vzdělávání a rozvoje pracovníků.(6)

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání pracovníků představuje takovou činnost, pomocí které chce podnik zajistit pracovníky s odpovídající kvalifikací. Jedná se tak o jednu z klíčových fází při formování pracovní síly v podniku. (4)



Obrázek 3: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (6 – s.127)

Pracovníky pro nově vytvořené pracovní místo může podnik získat ze dvou možných zdrojů: (6)

- vnitřní zdroje,
- vnější zdroje (hlavní a doplňkové)

Za vnitřní zdroj je považováno prostředí podniku, ve kterém dochází k určitému přesouvání stávajících zaměstnanců. Může se jednat například o uspořené zaměstnance, získané optimalizací podnikových procesů, uvolněné pracovníky či pracovníky s odpovídající kvalifikací.

Získání nových pracovníků z vnějších zdrojů tak představuje jejich nábor.

Implicitně se projevuje určité úsilí, pomocí kterého je možno docílit hospodárnosti pracovních sil a zvyšování produktivity práce.

2.3.1 Získání pracovníků

2.3.1.1 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Vnější zdroje jsou obvykle rozdělovány do dvou možných zdrojů, a to na hlavní a doplňkové vnější zdroje.

Za hlavní vnější zdroje jsou považováni ti pracovníci, kteří spadají do jedné z následujících kategorií: (6)

- volné pracovní síly na trhu práce – nezaměstnaní,
- pracovníci v jiných organizacích, rozhodnutí o změně zaměstnavatele,
- čerství absolventi škol, připravujících mládež na povolání.

Mezi doplňkové vnější zdroje patří: (6 - 130)

- důchodci,
- ženy na mateřské dovolené,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody tohoto zdroje mohou být níže uvedené: (6)

- rychlejší a levnější získání vysoce kvalifikovaného pracovníka než jeho „vychování“ v podniku,

- možnost přínosů a nových pohledů na danou problematiku,
- větší výběr schopností a talentů než ve stávající situaci v podniku.

Nevýhody jsou spatřovány v: (6)

- vyšší náklady na vzájemný kontakt a hodnocení potenciálního pracovníka,
- delší doba na přizpůsobení pracovníka,
- vzniknuvší nepřátelství ze strany starších pracovníků.

2.3.1.2 Získání pracovníků z vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje v podniku, ze kterých lze čerpat nové pracovníky, jsou tvořeny zejména následujícími pracovníky: (6)

- uspoření pracovníci prostřednictvím rozvoji nových technologií a snahy o významný podíl automatizace,
- uvolnění pracovní z procesů, které byly ukončeny či omezeny,
- pracovníci dosáhli příslušného stupně pro povýšení a výkon náročnější práce,
- individuální zájem pracovníků o zařazení na uvolněném či novém pracovním místě

Mezi výhody tohoto zdroje patří následující: (6)

- lepší znalost silných a slabých stránek potenciálních pracovníků,
- znalost podnikového prostředí,
- zvyšování morálky a motivace stávajících pracovníků,
- návratnost investic vložených do pracovníků a využití jejich zkušeností,
- stabilizace pracovníků v podniku – nízká fluktuace pracovníků vně podniku,
- zachovávání původní podnikové kultury.

Nevýhody pracovníků z vnitřních zdrojů podniku jsou např.: (6)

- negativní vliv v soutěži o povýšení a možnost narušení mezilidských vztahů,
- nemožnost pronikání nových myšlenek z okolí podniku.

2.3.2 Výběr pracovníků

Tento proces se vzájemně prolíná a ovlivňuje s procesem získávání pracovníků. Proces výběru je rozlišován na dvě fáze:

- předběžná fáze,
- vyhodnocovací fáze.

Předběžná fáze počíná okamžikem, kdy potřebuje podnik obsadit uvolněné pracovní místo.(6)

Pro možnost obsazení se musí popsat dané pracovní místo a uveřejnit základní pracovní podmínky. Aby bylo místo vhodně obsazeno, obvykle se zjišťují požadavky na kvalifikaci, znalosti a dovednosti u uchazeče o příslušnou pracovní pozici.

V závěrečné etapě této fáze se specifikují konkrétní požadavky na kvalifikaci, délku praxe a další zvláštní schopnosti, které by mohli být nezbytné pro výkon na dané pracovní pozici. Tyto specifické požadavky se obvykle stávají základem pro nabídku pracovní pozice při získávání pracovníků a následně i kritérii pro hodnocení při výběru pracovníka.(6)

V rámci vyhodnocovací fáze lze hovořit o následujících procesech:

- a) zkoumání dotazníků a dalších dokumentů, které předložil uchazeč o zaměstnání,
- b) předběžný pohovor s uchazečem pro doplnění dalších skutečností, uvedených v předložených dokumentech,
- c) testování uchazeče – tzv. testy pracovní způsobilosti,
- d) výběrový pohovor,

- e) zkoumání referencí,
- f) rozhodnutí o výběru daného uchazeče,
- g) informování uchazečů o rozhodnutí.

add. a) Dokumenty, které uchazeč předkládá zaměstnavateli, obsahují informace o odborné způsobilosti pracovníka k výkonu práce. Sloh žádosti o zaměstnání dovoluje hodnotit verbální projevy uchazeče.

Tyto dokumenty mohou být následující:

- osobní dotazník uchazeče,
- kopie dokladů o ukončení studia,
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení, pokud je vyžadováno,
- přehled publikační činnosti.

Z těchto dokumentů nemá zaměstnavatel možnost zjistit, jaká je osobnost uchazeče a jeho pracovní motivace. Tyto informace má možnost získat z neformálního kontaktu s pracovníky u bývalého zaměstnavatele. Přímé dotazování bývá považováno za neetické.

add. b) V tomto procesu je upřesnění dodaných informací. Mohou zde totiž nastat určité pochybnosti v interpretaci uvedených údajů.

add. c) Testy pracovní způsobilosti obsahují testy s nejrůznějším zaměřením a s nejrůznější spolehlivostí a hodnotou. Všeobecně jsou tyto testy brány jako pomocný nástroj při výběru pracovníků.

Nejčastěji se využívají testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti. Dále se mohou používat testy grafologie (mají velmi nízkou validitu), testy četnosti či drogové testy.

V současnosti jsou v hojné míře využívány tzv. assessment centra. Tyto centra představují celistvý diagnosticko-výcvikový program (obvykle se užívá termínu assessment centre).

Tento program je založen na vhodné struktuře pomocí série simulací, odpovídajících pro manažerské pracovní pozice.

add. d) Výběrový pohovor pomáhá ověřovat již vytvořený úsudek o uchazeči, jeho motivaci a předpokladech. Pomáhá vytvořit posouzení vzájemného souladu požadavků a představ.

Významnou měrou pomáhá znalost neverbální komunikace k usnadnění porozumění postojů a pocitů druhých a porovnávat, do jaké míry se projevuje shoda řeči těla se mluveným slovem.

Výběrový pohovor je možno vést ve dvou základních formách. Jedná se o strukturovaný a nestrukturovaný výběrový pohovor.

- strukturovaný výběrový pohovor

U tohoto typu pohovoru jsou předem připraveny otázky, pomocí kterých se identifikuje profil uchazeče. Vzniká tak možnost pro porovnání všech účastníků podle stejných kritérií.

Nevýhodou tohoto typu pohovoru je možnost přípravy na kladené otázky ze strany uchazečů. Vhodnou ochranu lze spatřovat v kladení nenadálých otázek, jež mohou vyvést uchazeče z nacvičené role.

V takové situaci opět získává významnou roli neverbální komunikace.

- nestrukturovaný výběrový pohovor

Podstatou nestrukturovaného pohovoru je kladení otázek, které nejsou předem připraveny. Může se tak jevit jako určitá improvizace. Může se jevit jako cílená, ale také jako nahodilá. Výsledky nestrukturovaného pohovoru nelze porovnávat mezi jednotlivými uchazeči.

Významnou úlohu zde hraje neverbální komunikace příslušného uchazeče.

Vhodnou a ideální metodou je tzv. polostrukturovaný výběrový pohovor, který se snaží spojit výhody uvedených pohovorů a eliminovat jejich nevýhody.

Tento pohovor má dvě možné podoby. V první možnosti probíhá strukturovaný pohovor, na který následně naváže volně plynoucí pohovor. Tematicky by měly obě části na sebe navazovat. V druhé možnosti jsou stanoveny pouze výsledky, které jsou požadovány aby byly výsledky. Mohou být stanoveny i otázky, tyto by však měly vyplynout z dané situace.

add. e) Posuzování referencí, kterými žadatele hodnotily předchozích zaměstnání, mohou pomoci odhalit jeho skryté silné a slabé stránky. Jedná se o velmi často využívanou metodu získání informací o žadateli.

Při poskytování referencí na dotazovaného pracovníka se přistupují podniky s obezřetností na jejich pravdivost a objektivnost. V současné době existuje mnoho právních sporů o lživé pracovní reference.

Z tohoto důvodu dodržují zaměstnavatelé určitý etický kodex, s cílem udržení si své cti a pověsti.

add. f) Lékařské vyšetření je požadováno primárně tehdy, když by mohla prováděná práce zhoršit aktuální zdravotní stav. Toto vyšetření je požadováno např. v potravinářském průmyslu, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví dalších lidí.

add. g) V posledním kroku předá příslušný pracovník výsledky proběhnuvšího výběrového řízení. Toto předání může mít různou formu:

- písemná,
- ústní.

Vybraní žadatelé jsou pak přijati na příslušnou pracovní pozici na zkušební dobu. Tato doba je z organizačního hlediska nákladná oproti přímému zařazení pracovníka, zkušební doba však dává zaměstnavateli určitou možnost k opravení svého rozhodnutí.

Pouze při výkonu dané pozice prokáže skutečnou vhodnost své osoby na příslušnou pozici.

2.3.2.1.1 Neverbální komunikace při pohovoru

Neverbální komunikace představuje určité doplnění mluveného, verbálního projevu. Jedná se o řeč lidského těla. Tvoří určitou vztahový prostor komunikace, který ovlivňuje veškeré lidské postoje, pocity nebo chování.

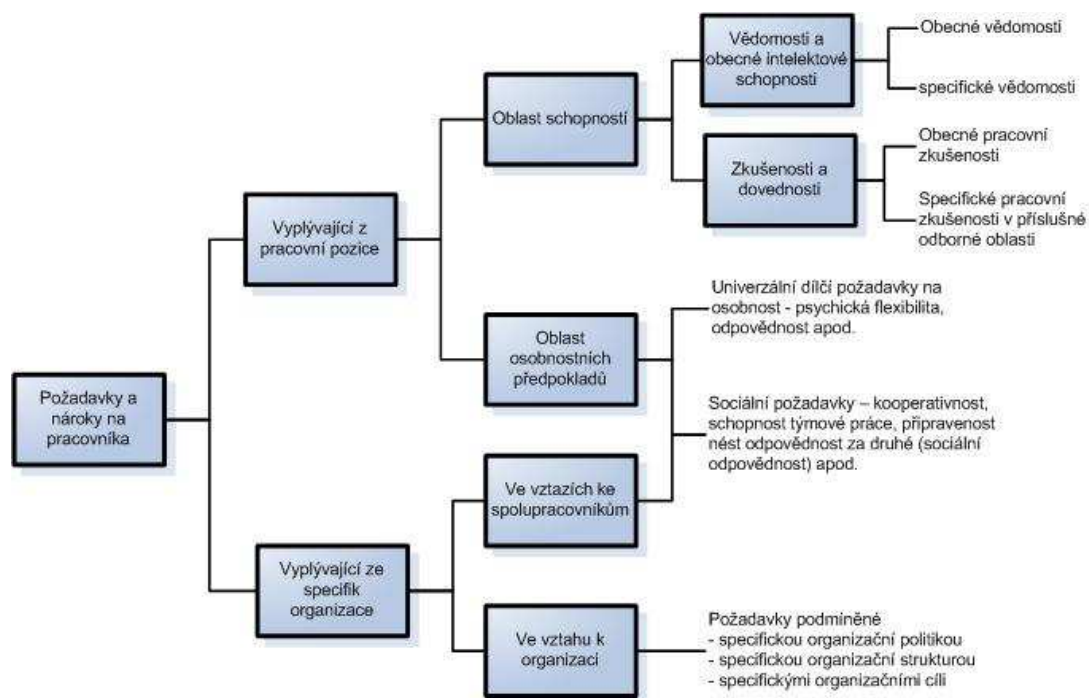
Uvádí se, že pro vzájemnou mezilidskou komunikaci má neverbální komunikace zásadní vliv – více jak 70 % veškerých informací je čerpáno právě z neverbálních projevů. Pokud má docházet ke správné interpretaci neverbální komunikace, musí se interpretovat jako celek, ne po dílčích oblastech.

Neverbální komunikace je obvykle dělena do několika oblastí:

- gesta (gestika)
 - zaťaté pěsti,
 - překřížené ruce a nohy,
 - sepjaté ruce,
 - ruce v kapsách aj.
- dotyky (haptika),
- oční kontakt a mimika,
- vzdálenost od ostatních (proxemika),
- pohyby a náklon těla,
- řeč (paralingvistika a extralingvistika),
 - tichý hlas,
 - rychlá řeč,
 - monotónní řeč aj.
- celkový vzhled, úprava oblečení.

2.3.2.2 Podmínky pro získání pracovní pozice

Hlavní zásadou výběru pracovníků je pouze zhodnocení schopností odpovídajícího pracovníka, na jejichž základě by mohl dobře vykonávat povinnosti na příslušné pozici. Tyto požadavky jsou popsány na obr.4.



Obrázek 4: Struktura požadavků práce na pracovníka (2 – s.82)

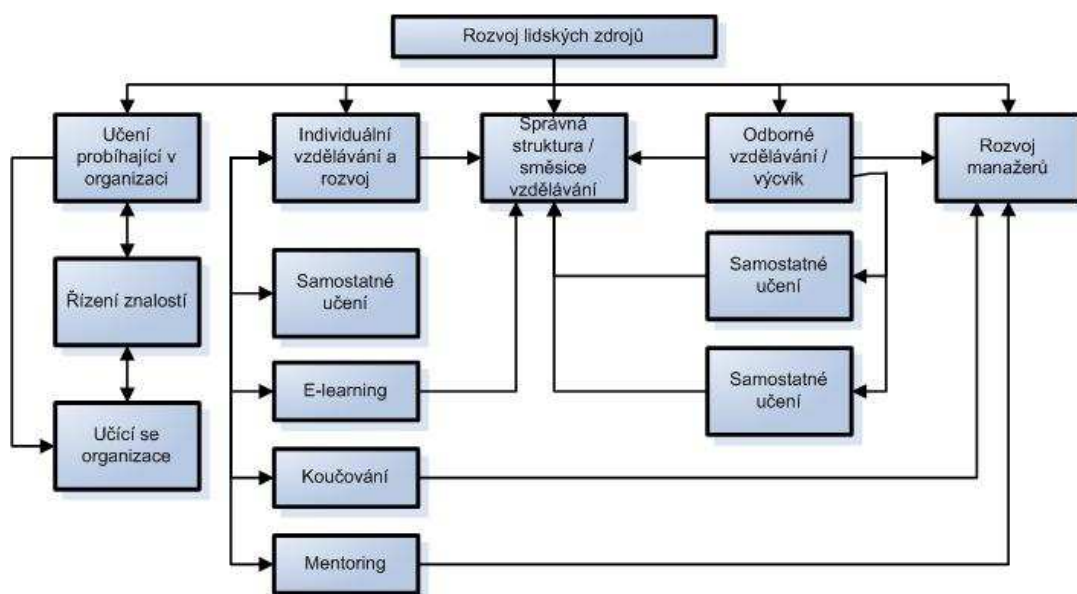
V mnoha případech dochází k určitému „protěžování“ uchazečů. Toto zvýhodňování může být zapříčiněno mnoha různými důvody. Mezi obvyklé důvody, v některých případech také popírané, spadají např:

- sympatický vzhled uchazeče,
- příslušnost uchazeče v politické straně,
- přátelský či příbuzenský vztah k uchazeči,
- pohlaví a věk uchazeče.

2.4 Vzdělávání pracovníků

Jedním ze základních cílů vzdělávání pracovníků v organizaci je rozvíjení intelektu pracovníků jako „podnikového kapitálu“ a investic do lidí.

Investicí organizace do vzdělávání pracovníků se vytváří takové podmínky, ve kterých se realizuje skrytý potenciál pracovníků – schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti - a zajistí se jejich oddanost organizaci.(1)



Obrázek 5: Složky rozvoje lidských zdrojů (1 – s.444)

Tento rozvoj pak napomáhá ke zlepšování a propagaci učení a vzdělávání, od individuálního až po celooorganizačního, a tvorbě kulturního vzdělávání, jež podněcuje jednotlivé pracovníky ke vzdělávání a samotnému rozvoji.

Proces vzdělávání ve své zahrnuje:(6)

- orientace

Jedná se o cílenou adaptaci pracovníka v organizaci a pracovním kolektivu a na konkrétním pracovním místě.

- prohlubování kvalifikace (doškolení)

Doškolení pomáhá přizpůsobovat dílčí odborné znalosti pracovníka specifickým požadavkům na pracovním místě.

- rekvalifikace (přeškolení)

Jedná se o získávání nových dovedností a znalostí, jež bude moci pracovník využít na jiném než současném pracovním místě.

- profesní rehabilitace

Podstatou je opětovné zařazení osob s překážkami pro výkon současného zaměstnání a to z důvodů zdravotního stavu.

Výsledky procesu vzdělávání jsou zvýšená efektivita a stabilita podniku, resp. zvýšená schopnost a přizpůsobivost pracovníka. Proces vzdělávání a rozvoje představuje jeden z rozhodujících procesů v podniku.(1)

Jednotlivé složky procesu vzdělávání a rozvoje pak jsou:

- učení se

Proces učení představuje stálou změnu v chování jedince na základě vlastních zkušeností a/nebo praxe.

- vzdělávání

Rozvíjí znalosti a vědomosti, jež jsou požadované hlavně v běžném životě než ve vztahu ke konkrétní oblasti pracovní činnosti.

- rozvoj

Rozvoj je chápán jako určitý růst osobních schopností a skrytého potenciálu prostřednictvím praxe či vzdělávacích akcí.

- výcvik (odborné vzdělávání)

Výcvikem se rozumí plánované a systematické utváření chování jedince s podporou ve vzdělávání se, učení a instrukcí. Tyto položky pak podstatnou měrou ovlivňují míru dosažení úrovně znalostí, schopností a dovedností pro efektivní pracovní výkony.

Komplexní proces vzdělávání pracovníků představuje neustálé opakování cyklu, odrážejícím požadavky strategie na vzdělávání a rozvoj pracovníků a všeobecné organizační cíle. Celý tento proces obsahuje určitou systematickostí,

vztahující se k pracovníkům a dalším zúčastněným stranám – vlastníkům, zákazníkům apod.

Systematické vzdělávání se sestává ze 4 fází:(4)

- identifikace potřeby,
- plánování rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení efektivnosti procesu.

Každá z těchto fází představuje dílčí samostatný proces, přestože se současně jedná i o navazující procesy. Tyto procesy se vzájemně ovlivňují, prolínají se mezi sebou a navzájem se také doplňují. Přinášejí tak jako jeden celek tzv. synergický efekt (viz. obr 6).



Obrázek 6: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (4 – s.289)

2.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Základní částí celého procesu vzdělávání je stanovení této potřeby – stanovení určitého nepoměru mezi kvalifikací pracovníka a požadavky příslušného

pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci pracovníka. Toto stanovení je obvykle podloženo odhady expertů v oboru.

Pro potřebu vzdělávání lze považovat všechny nedostatky, které brání v dosažení stanovených cílů. Tyto cíle mohou být strategické cíle organizace nebo individuální cíle pracovníka.

Podstatným předpokladem pro tvorbu vhodného a efektivního vzdělávacího programu je vhodně vypracovaná analýza vzdělávacích potřeb. Tato analýza není pouze úkolem personálního oddělení, ale měli by ji vytvářet všichni odpovědní vedoucí pracovníci.

Pro analýzu stávajících potřeb vzdělávání je doporučován postup:

1. integrace identifikace potřeb do plánování,
2. předvídání problémů a nedostatků,
3. vývoj technik sledování a monitorování,
4. myšlení v širokých souvislostech a očekávání možných problémů,
5. identifikace úrovně potřeby vzdělávání,
6. tvorba realizace.

Výsledkem této analýzy potřeb je určení konkrétních skupin pracovníků či jednotlivců, kteří by se měli zúčastnit odpovídajícího studijního programu, jehož obsah je také výsledkem této analýzy.

2.4.2 Plánování a rozpočtování vzdělání

V této fázi se porovnává zjištěná potřeba dalšího vzdělání, jež vyplývá z fáze identifikace (kap. 5.1), a možnosti organizace pokrýt tuto potřebu.

Zásadní otázkou je určit, kdo by měl být vzděláván a v čem. V zásadě by mělo dojít k identifikaci jedinců s potřebou individuálního vzdělávání a identifikaci skupin pracovníků s potřebou kolektivního vzdělávání.

Konečné rozhodnutí o odeslání pracovníka na zvolený vzdělávací program určí dohoda mezi manažerem personálního, resp. vzdělávacího oddělení a příslušného liniového manažera.

Nejdůležitějším krokem této fáze je volba metody vzdělávání. Zvolená metoda by měla přinést nejvyšší efekt. Pro volbu optimální metody vzdělávání je nutno uvažovat:

- kdo zabezpečí vzdělávání,
- kdo bude odpovědný za organizaci příslušného vzdělávacího programu,
- délku a termín konání programu,
- lokalita konání.

Pro profinancování zvolených vzdělávacích aktivit se vychází organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Obvykle se sestavuje rozpočet na kratší časové úseky – jeden rok.

Nedílnou součástí plánu financování je časový harmonogram., na jehož základě se následně realizují zvolené vzdělávací programy. Tento časový harmonogram koordinuje jednotlivé programy v součinnosti s pracovními procesy a požadavky.

Procesem vzdělávání ztrácí organizace část časového fondu školeného i školícího pracovníka. Z tohoto důvodu se objevují snahy o minimalizaci takovýchto nákladů.

Součástí tohoto plánu je i postup pro vyhodnocení a stanovení kritérií, které budou dále posuzovat účinnost vzdělávacích programů.

2.4.3 Realizace vzdělávání

V rámci fáze realizace musí organizace vytvořit podmínky pro vzdělávací akce a zajistit jejich realizaci. Touto realizací může být např.:

- volba poskytovatele vzdělávacího programu,

- vyjednávání podmínek dodání,
- uzavírání smluv,
- zajištění prostor, podpůrného zařízení a pomůcek a studijních materiálů,
- zajištění dopravy a ubytování účastníků,
- informování všech účastníků školení, apod.

Pro zajištění většiny výše uvedených činností je vhodné vypracovat souhrnný seznam, podle něž mohou jednotliví účastníci postupovat.

Tato fáze dále obsahuje evidenci účasti jednotlivých účastníků, vytvoření dotazníků pro ohodnocení kurzu. Nedílnou součástí je průběžný monitoring kurzů za účelem kontroly jejich plánovaného průběhu.

Pro konečné ohodnocení kurzu je nutno vypracovat hodnotící zprávu pro přehled o plnění plánu vzdělávání a čerpání prostředků.

2.4.4 Vyhodnocení efektivnosti procesu vzdělávání

Proces vzdělávání je potřeba v porovnání s dalšími procesy z hlediska efektivnosti vynaložených prostředků v pravidelných cyklech prokazovat. Tato efektivnost programů se projevuje určitými výsledky vzdělávacích aktivit.. Příslušné vzdělávací aktivity jsou patrné a mohou ve školeném jedinci vyvolávat pocit docílení „mety“, ale jedná se pouze o jeden druh činnosti.

Měřitelnost a rozpoznatelnost výsledků je velmi obtížná a to v určování a evaluování aktivit, jež se přímo podíleli na dosažení těchto výsledků.

Aby byla vyhodnocena efektivnost vzdělávacího programu, je potřeba:

1. definovat dosažitelných výsledků,
2. přetvoření výsledků v cíle organizace – cíle SMART,
3. zajištění znalosti cíle od počátku programu,
4. tvorba metodiky pro porovnávání cílů a skutečných výstupů,

5. porovnání přínosů z hlediska časového horizontu – současnost a budoucnost,
6. využití získaných výsledků pro další cyklus.

2.4.5 Ovlivnitelné oblasti v procesu vzdělávání

Každé vzdělávání lze do určité míry ovlivňovat či určitým způsobem narušit. V obecném pohledu na celou problematiku ovlivňování vzdělávání je definováno 5 vrstev:(5)

- učební prostředí,
- taktika učení,
- strategie učit se,
- styly učení,
- zákonitost učení.

Jednotlivé vrstvy jsou sestaveny jako tzv. model cibule. Tento model charakterizuje jednotlivé oblasti podle míry ovlivnitelnosti a jejich určité variability (viz. obrázek 7).

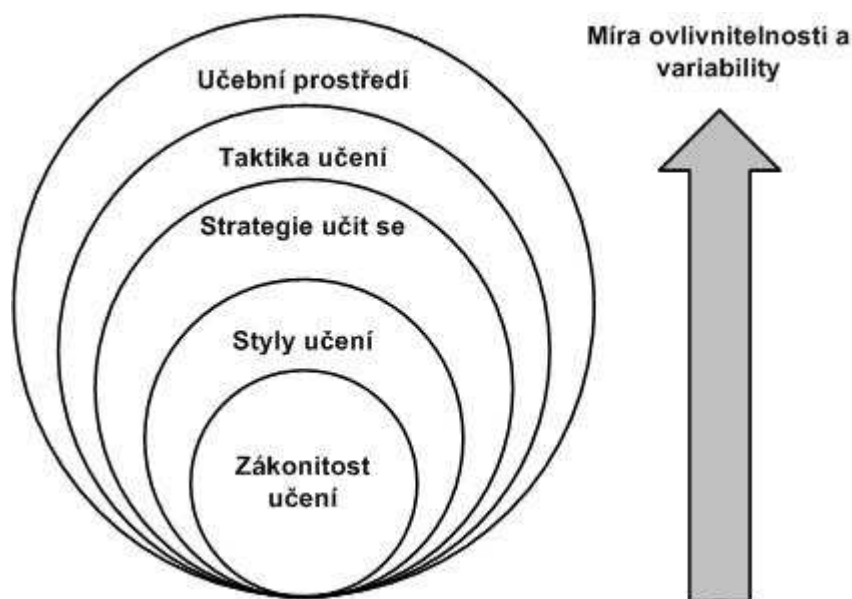
Čím více je příslušná oblast „uvnitř cibule“, tím se dá nejméně ovlivňovat a je relativně konstantní. Toto platí pro zákonitosti učení.

Na uvedené zákonitosti navazují individuální styly učení, které jsou s nimi velmi úzce spojeny. Tyto styly jsou nejvíce podmíněny určitými osobnostními faktory, jež člověka usměrňují do příslušného stylu.(5)

Navazujícím procesem na styly učení je volba strategie a taktiky učení. V rámci taktiky má každý člověk velké pole volby pro svá rozhodnutí. Taktiky učení zde představuje určitou míru a způsoby, díky kterým se dosáhne naplnění učebních zásad.(5)

Nejpovrchnější slupkou je učební prostředí. Toto prostředí je nejsnáze ovlivnitelné a nemusí mít příliš velký vliv na celkový proces učení se.

Důležitou roli však hraje volby tohoto prostředí a to podle vlastní potřeby.



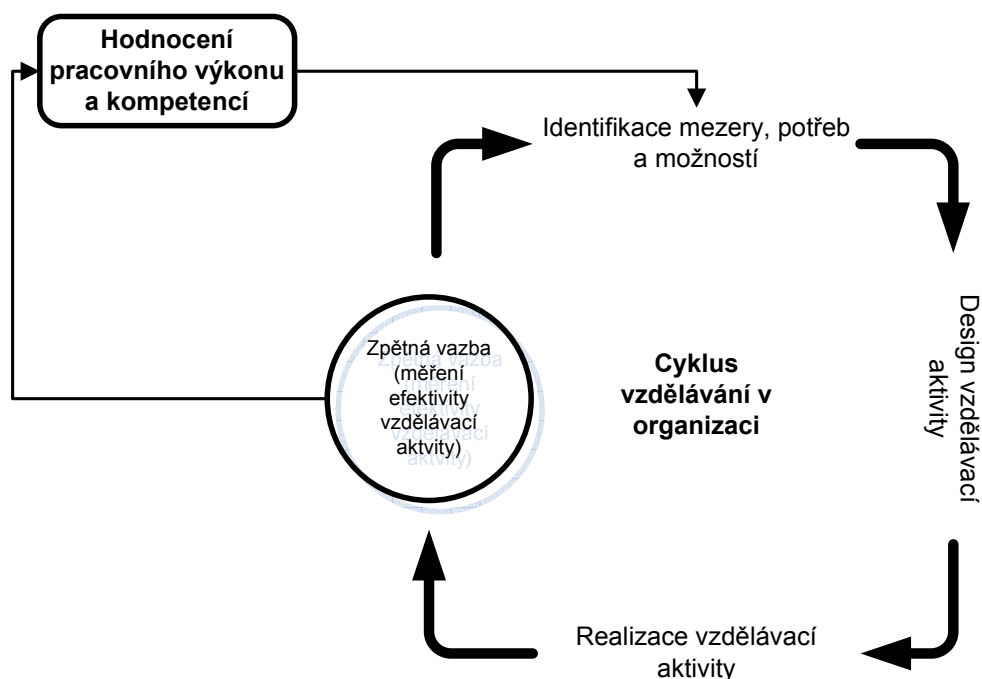
Obrázek 7: Struktura učení se (5 – s.57)

2.4.6 Zpětná vazba ve vzdělávacích aktivitách

Potřebná zpětná vazba veškerých vzdělávacích aktivit je jednou z nejdůležitějších částí celého cyklu vzdělávání. Je velmi obtížné určit příslušnou efektivitu z procesu vzdělávání oproti jiným podnikovým oblastem, které mohou doložit odpovídající efektivitu.(5)

Pro systematické měření proběhlé analýzy ze využít několika různých metodik, rozdělených podle různých hledisek. Zpravidla jsou rozdělovány podle toho, jestli následují ihned po samotné vzdělávací aktivitě nebo s určitým časovým odstupem, neb o podle autorství hodnotitele.(5)

Další hledisko možného rozdělení měření efektivity vzdělávací aktivity je forma záznamu – dotazníky jsou v papírové či v elektronické podobě.



Obrázek 8. Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu (5 – s.176)

Metody, využitelné k měření efektivity, se vzájemně překrývají s metodami pro identifikaci. Stejnou metodiku je vhodné využít i pro následné měření dosažení směny.

Vypracováním a použitím jednotlivých metod může být pověřena osoba, která se neúčastní příslušného kurzu nebo jeden z účastníků. V kombinaci s časovým hlediskem vyvstává odpovídající matice měření: (5)

Tabulka 1: Matice metod měření podle autorství a časového horizontu (5 – s.178)

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti, Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback, Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán(část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Krátkodobé hledisko je obvykle limitováno hranicí jednoho měsíce. Pro rozsáhlejší projekty je využíváno dlouhodobé hledisko, které má tuto hranici stanovenou v rozmezí tří až šesti měsíců. Do tohoto aspektu nejsou počítány vzdělávací aktivity, založené na sebezpoznání.

2.5 Podklady pro sestavení dotazníku

2.5.1 Znaky spokojenosti

Znaky spokojenosti mohou být měřitelné či neměřitelné. S jejich pomocí lze určit míru splnění požadavků, obvykle zákaznických. Tyto znaky bývají odlišné od technických parametrů výrobku. Pokud se jedná o hmotný výrobek, může také obsahovat znaky služeb.(7)

Pro definování znaků spokojenosti zákazníků se využívá následujících metod.

➤ metoda rozvoje znaků spokojenosti

Aktivními účastníky této metody jsou interní zákazníci, tedy zaměstnanci podniku, dodávající produkt či službu. Za předpokladu, že se tito zaměstnanci dokáží vžít do situace potencionálních zákazníků, mohou definovat požadavky zákazníků.

Tato metoda má velmi nízké náklady a minimální požadavky na zdroje, objektivnost výsledků je však nižší než v případě metody naslouchání.(7)

➤ metoda naslouchání hlasu zákazníka

V rámci této metody se pracuje se vzorkem zákazníků – není důležité, jedná-li se o vlastní zákazníky či konkurenci.

Tato metoda využívá několik vhodných metod naslouchání.(7) Jedná se o:

- diskuse v ohniskových skupinách

Členy diskuse jsou obvykle zástupci daného segmentu, jejich výběru je nutno věnovat velkou pozornost. Výsledkem této diskuse je generování souboru požadavků zákazníků.

Uvedenou diskusi řídí tzv. moderátor, který musí podporovat a příp. i motivovat účastníky ke sdělování názorů jednotlivých účastníků. Moderátor musí však zamezit dominanci malé části skupiny.

Délka diskuse by měla být maximálně 2 hodiny a je potřeba, aby moderátor zaznamenal veškeré výsledky diskuse. Pro potřeby skupiny je vhodné mít k dispozici odpovídající technické pomůcky – počítač, projektor apod. Obvykle je využita série diskusí, kdy se v dalších diskusích skupina věnuje detailněji zjištěné skupině znaků spokojenosti.

- přímá interview s jednotlivci

Jedná se o dotazování jednotlivých účastníků podle předem připravených dotazníků. Výsledkem je pak ucelený seznam požadavků zákazníků, popř. znaků spokojenosti.

Každý rozhovor by neměl přesáhnout 1 hodinu, pomocí dodatečných a předem nepřipravených otázek může tazatel rozvíjet názory dotazovaných.

- dotazníková metoda

Představuje typickou metodu nepřímého styku. Vybranému vzorku zákazníků se zašle vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován s možností poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.

- metoda kritických událostí

Pojem „kritická událost“ vyjadřuje konkrétní vyjádření zákazníka, vztahující se ke zkušenosti – pozitivní či negativní – s užíváním daného produktu.

Každá kritická událost by měla mít následující vlastnosti:(7)

- musí popisovat chování vlastního produktu, resp. toho, kdo produkt poskytuje,

- musí být specifická,
- musí být jednoznačná,
- musí být podložena zkušenostmi toho, kdo danou událost popisuje.

Metoda kritických událostí je v porovnání s dalšími metodami naslouchání mnohem náročnější na zdroje a čas, ale výsledky z této metody jsou nejspolehlivější.

Problémem všech výše uvedených metod naslouchání je zvolení optimálního vzorku respondentů.

2.5.2 Dotazníky pro měření spokojenosti

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj pro zjišťování spokojenosti zákazníků. Slouží jako nepřímý nástroj pro kontakt se zákazníkem či jako základní pomůcka při metodách nepřímého styku.

Tvorba dotazníků by měla zahrnovat následující kroky(7):

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro dotazované,
- definitivní uspořádání dotazníků.

2.5.3 Základní formát pro dotazníky

Mezi dva základní formáty dotazníků patří:

- formát check-listů
- Likertův formát

Check-listy obsahují sadu otázek, na které může zákazník reagovat odpověďmi typu „ANO“, „NE“.

2.	Dodržování podmínek smlouvy			
		Ano	Ne	0
2.1	Jsou veškeré aktivity prováděny v době platnosti smlouvy a v souladu se smlouvou?			
	Poznámky, připomínky:			

Obrázek 9: Vzor check-list

Širší rozsah odpovědí nabízí Likertův formát, jenž by měl být při tvorbě dotazníků preferován. Tento formát využívá číselnou stupnici, která ohodnocuje zadanou otázku, a to následujícím způsobem:

Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Obrázek 10: Příklady Likertova formátu (7 – s.74)

2.5.4 Stanovení velikosti výběrového souboru

Konečný počet zákazníků k určitému datu může být velmi vysoký. Náklady na provedení výzkumu mezi takovými zákazníky může pak dosahovat velmi vysokých hodnot. Proto je vhodné provést tzv. vzorkování zákazníků a to následujícím způsobem:

- stanovení velikosti výběru respondentů,
- provedení výběru respondentů tak, aby daný vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení míry spolehlivosti údajů.

Stanovení optimální velikosti a zaručení reprezentativnosti vybraného vzorku respondentů představují basicke aktivity pro monitoring spokojenosti zákazníků. Na jejich správnosti je závislý výsledek měření.

2.5.5 Výběr metody pro sběr dat s následným sběrem dat

Určení vhodné metody je závislé na několika faktorech:

- rozsah respondentů,
- uvolnění zdrojů pro měření spokojenosti,
- technické možnosti organizace, zajišťující sběr dat,
- požadavky na návratnost dotazníků.

Pro sběr dat o spokojenosti zákazníků je v současnosti možné využívat několika možných způsobů. Každý z nich má určitá úskalí a určitou výši věrohodnosti. Nejčastější formy dotazování jsou následující:

- telefonické dotazování,
- elektronické dotazování (využití e-mailu),
- klasická pošta,
- pro forma dotazníky.

2.5.6 Vyhodnocení spokojenosti

Index spokojenosti je obvykle měřen na stupnici 0 – 100 % a jsou zavedeny klasifikační stupně. V pravidelných, předem stanovených, časových intervalech by měly být definovány cíle pro zlepšení spokojenosti zákazníků pro celý podnik.

2.5.6.1 Způsob výpočtu měření spokojenosti zákazníků

Index spokojenosti zákazníků můžeme určit z následujícího vztahu (7 – s.91):

vzorec 1: Index spokojenosti

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + kI_{SV}}{k + 1}, \text{ kde}$$

- I_{SS} – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb
- I_{SV} – dílčí index spokojenosti se znaky výrobku
- k – konstanta. Vyjadřující podíl znaků spokojenosti na celkové spokojenosti zákazníků

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb je dán vztahem:

vzorec 2: Dílčí index spokojenosti se službami

$$I_{SS} = \sum_{i=1}^N w_{is} S_i, \text{ kde}$$

- N – počet znaků spokojenosti se službami (7 – s.92)
- w_{is} – váha i-tého znaku spokojenosti se službami

vzorec 3: Váha i-tého znaku spokojenosti se službami

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

- S_i – hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky

vzorec 4: Hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}, \text{ kde}$$

- S_{ix} – hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem
- n – rozsah výběru, u kterých je měření spokojenosti realizováno

Index spokojenosti zákazníka má následující přínosy:

- společnost získá podklady použitelné pro zlepšení systému jakosti a zlepšení služeb zákaznického servisu,
- získá podklady pro marketingové rozhodování a plánování a také plánování nových výrobků,
- management získá informace, které mohou zefektivnit jeho práci.

Jelikož se jedná o nevýrobní organizaci, ale o subjekt, poskytující finanční poradenství, index spokojenosti s výrobkem I_{sv} a konstanta k byly rovny 0.

3 Analytická část

3.1 Analýza vnějších vlivů

3.1.1 Analýza obecného okolí

Pro analýzu obecného okolí se využívá metody SLEPT. Tato metoda v sobě zahrnuje většinu reálných faktorů, které ovlivňují chování každé společnosti. Skládá se z 5 různých hledisek:

- S – sociální,
- L – legislativní,
- E – ekonomické,
- P – politické,
- T – technologické.

Pro potřeby této diplomové práce jsou uvažovány pouze faktory sociální, legislativní a ekonomické.

3.1.1.1 Legislativní faktory

Jelikož společnost Partners zajišťuje svým poradcům právní podporu, sleduje příslušné normy, které by měli vliv na jejich činnost. V zásadě se jedná o několik hlavních norem. Tyto normy jsou:

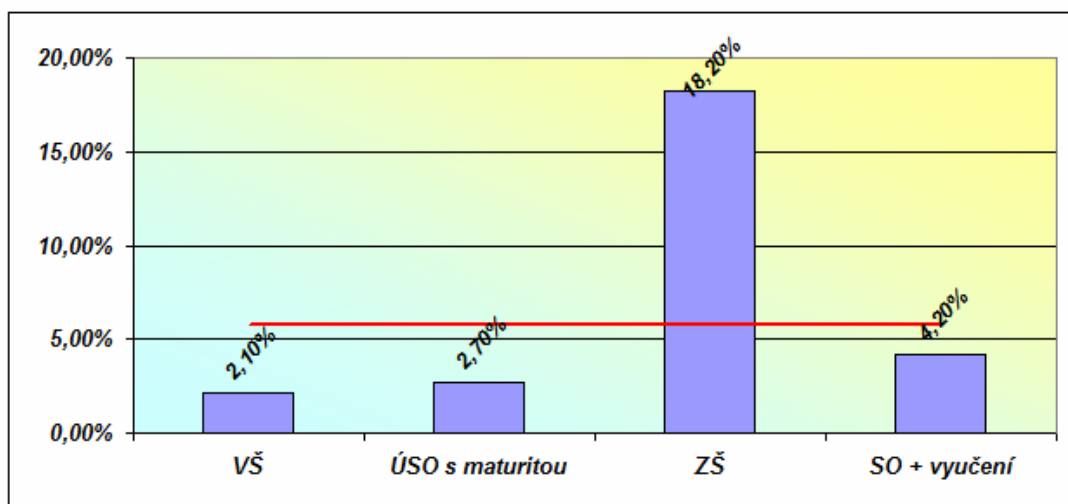
- občanský zákoník č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších novel,
- obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších novel,
- zák. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších novel,
- zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších novel,

- zák. č. 37/2004 Sb., o pojistné smlouvě, ve znění pozdějších novel,
- zák. č. 363/1999 Sb., zákon o pojišťovnictví, ve znění pozdějších novel.

Vyjma uvedených právních norem ovlivňují činnosti společnosti další právní normy.

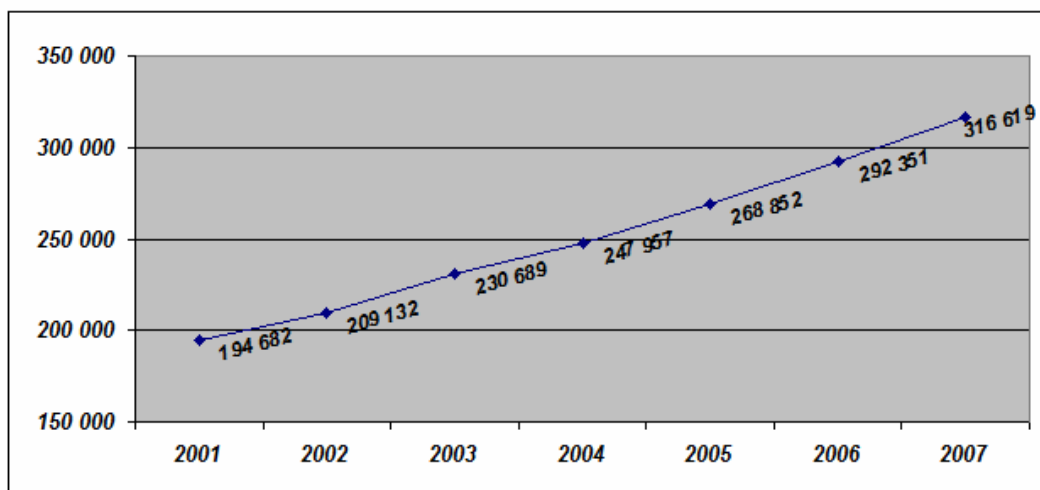
3.1.1.2 Sociální faktory

Nezaměstnanost je v současné době v České republice na úrovni 5,8 %. Tento stav je zapříčiněn světovou krizí. Tato krize je podepřena snažením podniků ušetřit své finanční prostředky. V případech, kdy přijímají nové pracovníky, dbají na mnohem pečlivější výběr pracovníků pro včasné eliminování nevhodných uchazečů.



graf 1: Míra nezaměstnanosti ve 3.čtvrtletí 2008 (16)

Dalším faktorem je vzdělanost obyvatelstva. Tento faktor je klíčový z pohledu zákazníků, pro které je vysokoškolské vzdělání u poradců velmi důležité. Pokud neupřednostňují vysokoškolské vzdělání poradců, lze odhadovat vzájemné dobré zkušenosti. Obvykle se upřednostňuje ekonomické vzdělání, ale absolvování vysoké školy jako takové je pro klienty relativně silnou zárukou kvality.



graf 2: Vývoj počtu studentů VŠ (17)

3.1.1.3 Ekonomické faktory

Meziroční zvýšení inflace v ČR v lednu 2009 dosáhlo 2,2%. Ceny služeb souhrnně rostli o 4,9% a zboží o 0,5%. Velikost HDP se oproti roku 2007 zvýšil o reálných 3,5 %, Do budoucna (1-3roky) se dá očekávat mírné zpomalení až stagnace růstu HDP.

V současnosti se chystají výrazné změny daňového zatížení, především podnikatelských subjektů. Dojde k zrušení povinnosti odvádět zálohové platby z daně z příjmu, dále se snižují odvody sociálního pojištění pro zaměstnavatele o 1,5% a dále pak dojde k možnosti dřívějšímu vracení přeplatků DPH (z 30 na 15 dnů). Daň z příjmu pro rok 2009 zůstává na hodnotě 15%.

Dalším přínosem jsou tendence pro spolupráce vysokých škol s podniky v průmyslové sféře. Touto kooperací se vhodně aplikují znalosti z praxe do teoretické výuky.

3.1.2 Analýza konkurence

Oblast finančního poradenství je velice perspektivní odvětví. Na trhu působí řada firem, které se zabývají touto činností. Finanční plánování jako forma kompletní služby v oblasti finančních produktů umožňuje již osobám a rodinám

s podprůměrnými příjmy reálně rozplánovat své cíle a určit optimální cestu k jejich naplnění, která příliš nezatíží rodinný rozpočet.

V současné době funguje v oblasti finančního poradenství mnoho společností, některé nadnárodního charakteru:

- OVB Allfinanz, a.s.,
- AWD Česká republika, s.r.o.,
- Fitcentrum, a.s.,
- Broker Consulting, a.s..

Uvedené společnosti jsou uváděny jako nejdůležitější konkurenti společnosti Partners. Další konkurenci lze vidět přímo v příslušných finančních institucích.

Vizí společnosti je stát se největší společností v oblasti finančního poradenství na českém trhu, tedy jednička na trhu. Následně jsou tendence pro vstup na zahraniční trhy.

3.1.2.1 Analýza konkurenčních vzdělávacích systémů

Pro vhodnější porovnání vzdělávacích systémů je dobré znát konkurenční přístup. Ve většině případech si každá společnost takovéto informace střeží jako KNOW HOW. Z tohoto důvodu lze pouze spekulovat o skutečné struktuře vzdělávacího procesu ve společnosti.

Obecná struktura vzdělávání je ve všech společnostech podobná. Předpokladem je vhodná motivace pracovníků, aby pokračovali v sebevzdělávání.

3.1.3 Analýza zákazníků

Zákazníci jsou uvažováni dvojího typu

- externí,
- interní.

Externí zákazníci představují klienty, jimž jsou nabízeny služby finančního poradenství. V dnešní době lidé vědí, že existuje spousta pojišťovacích agentů, agentů stavebních spořitelén a bankovních poradců. Je však málo takových poradců, kteří dokážou objektivně poradit.

Externí zákazníci zahrnují všechny osoby – fyzické i právnické – na, které se pohybují na území České republiky.

Interní zákazníci jsou poradci, kterým je poskytováno odborné školení a vedení. Význam interních zákazníků bývá obvykle podceňován, v případě společnosti Partners je to pak v situaci nevhodného podání informací.

3.1.4 Analýza spolupracovníků (poradců)

Mnoho finančních poradců ve společnosti Partners mají vysokoškolské vzdělání. Pokud takovéto vzdělání nemají, většina je v současnosti absolvuje – jsou tedy studenty.

Vzájemná konkurence mezi poradci je relativně malá. Primární cíl společnosti, a také jeden z hlavních cílů poradců, je totiž budování dobrého jména společnosti a následně pak zisk dalších klientů.

3.2 Charakteristika podniku



Obrázek 11: Logo Partners For Life Plannig (13)

Společnost Partners for life planning, a.s. (dále jen Partners) byla zapsána v obchodním rejstříku k 23.8.2006 u rejstříkového soudu v Praze. Centrála této společnosti je v Praze 4. Činnost společnosti byla zahájena v červnu 2007.

Partners působí ve všech krajích České republiky. Poradci nabízejí své služby asi v 60 kancelářích ve více jak 44 městech.

Významná část pracovníků, které v současnosti společnost Partners zaměstnává – přestože jsou tito pracovníci výhradně osoby samostatně výdělečně činné – lze brát jako zakládající pracovníky.

3.2.1 Předmět podnikání

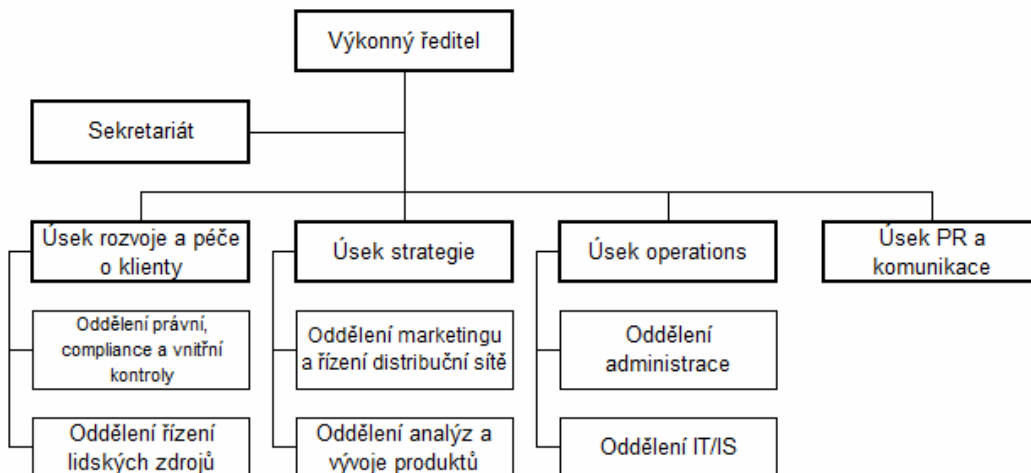
Základní filozofie Partners je založena na myšlence celoživotního partnerství klienta a finančního poradce. Zkušenosti ukazují, že právě dlouhodobá péče je pro klienta nejprínosnější.

Předmětem podnikání je finančně-poradenská činnost, která v současnosti dosahuje největšího obrátu v porovnání s podobnými společnostmi.

Vzhledem k velmi nízké nasycenosti českého trhu a částečné nevhodnosti finančních produktů je pro společnost Partners velká výzva.

3.2.2 Organizační struktura společnosti

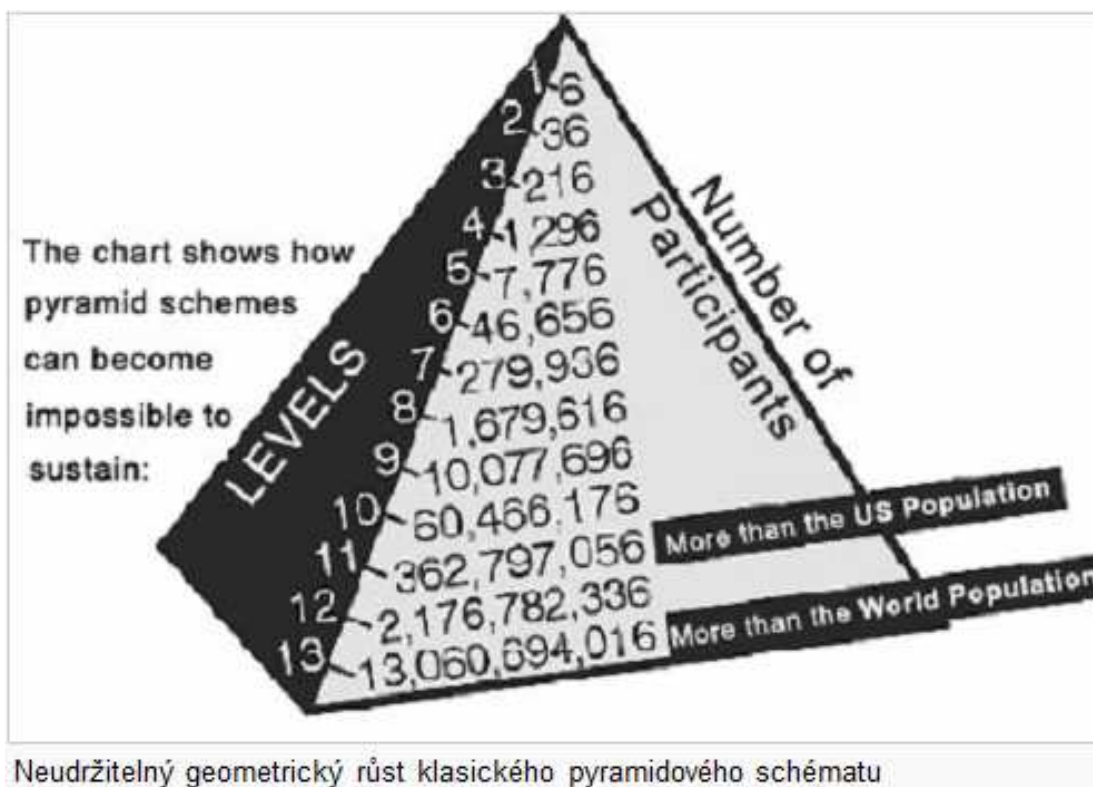
Organizační struktura společnosti je tvořena jednotlivými funkčními útvary, jak vyplývají ze schváleného organizačního schématu společnosti.



Obrázek 12: Organizační struktura (13)

3.2.2.1 Obecný popis poradenských společností

Společnosti, které se zabývají finančním poradenstvím, jsou obvykle strukturovány jako multilevelové společnosti. Cílem těchto společností, respektive lidí v těchto společnostech, bývá obvykle nedělat nic a inkasovat z prodejů od spodních linií – tzv. pasivní příjem. Tento příjem je významná motivace, díky které vstupují do těchto systémů stále noví lidé. V některých zdrojích jsou multilevelové společnosti popisovány jako termín pyramidové společnosti.(9)



Obrázek 13: Vývoj v systému pyramid (12)

Zásadní rozdíl multilevelových společností oproti „pyramidám“ je prodej produktů, díky kterým se vytváří určitá přidaná hodnota.

Velké poradenské firmy by měli spíše fungovat na principu strukturálních firem, pokud mají dlouhodobě fungovat. Tento systém musí mít stanovená pevná a jasná pravidla, na jejichž základě má právo na kvalifikační postup. Tento postup je upraven plánem postupu a může být ovlivněn pouze schopností pracovníka a jeho dosažených výsledků.

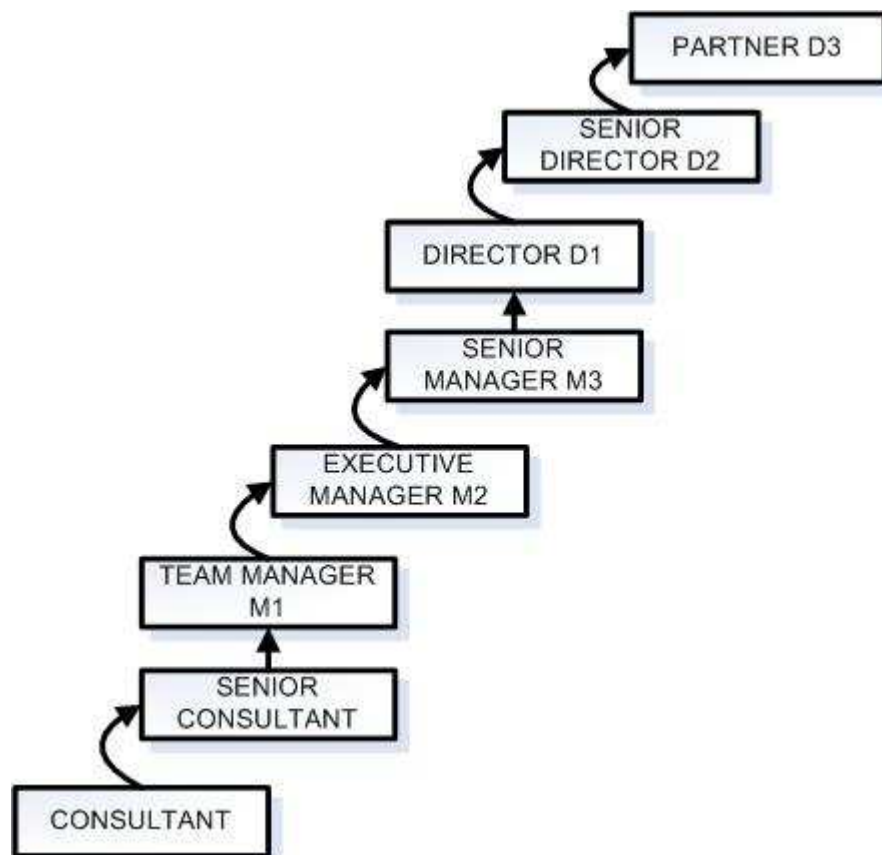
3.2.2.2 Situace v Partners

Ve společnosti Partners jsou všichni pracovníci osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ), přesto plní povinnosti podle standardní struktury. Statut zaměstnance mají pouze někteří pracovníci na centrále společnosti, kteří jsou specialisté v následujících oblastech:

- back office,
- zpracování provizí,

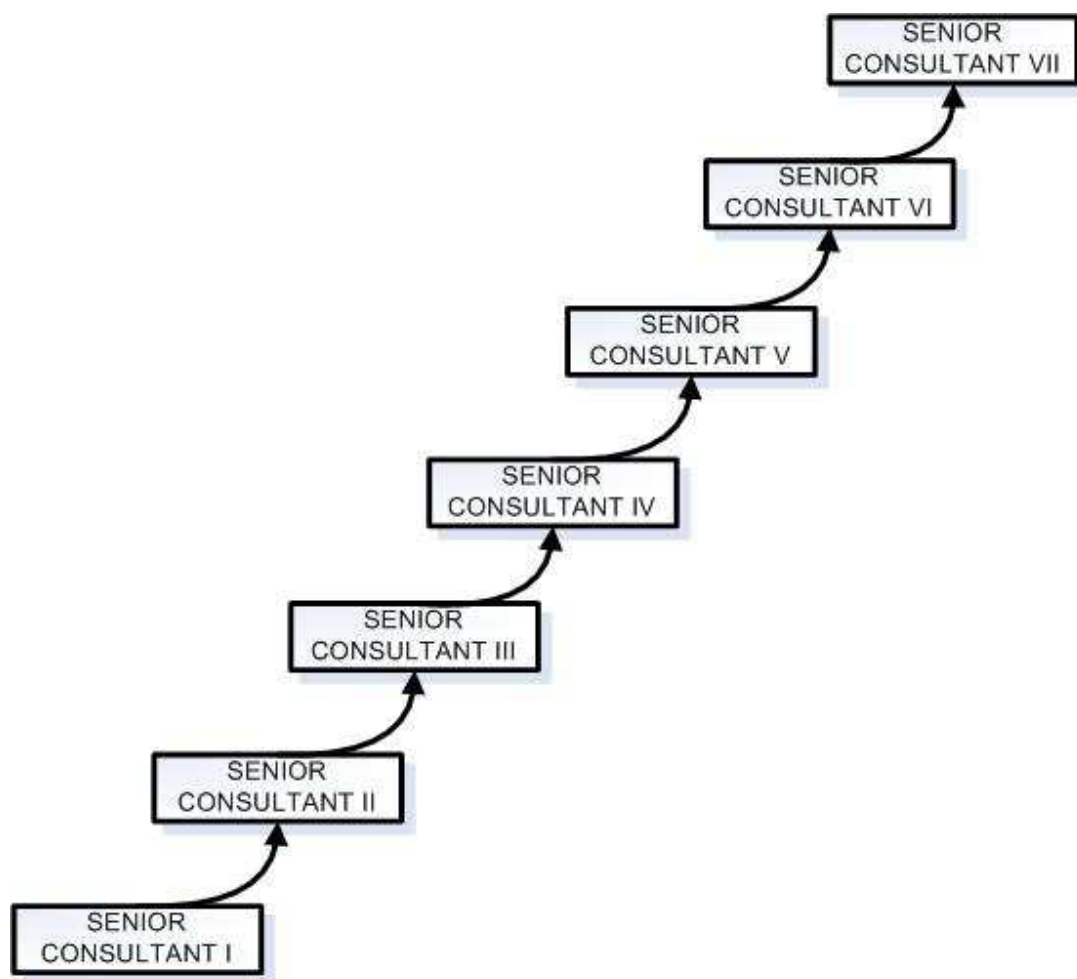
- IT technologie,
- vývoj produktů a produktových analýz,
- analýzy finančních trhů,
- marketing a PR, aj.

Společnost Partners tak představuje strukturální typ společnosti, ve kterém mají jednotliví poradci reálnou šanci, oproti multilevelovým společnostem, v kariérním žebříčku překročit svého nadřízeného kolegu.



Obrázek 14: Kariérový plán (13)

Každý pracovník má volbu, v rámci které si může zvolit určitý směr své kariéry ze dvou nabízených směrů. Jeden směr, jenž je znázorněn na obrázku 9, nabízí kariérní postup, díky kterému má příslušný pracovník šanci stát se spolumasitelem společnosti Partners. Tato pozice je dosažitelná podle výkonů jednotlivých pracovníků a jejich příslušných týmů (pracovních struktur).



Obrázek 15: Kariérový plán pro samostatné poradce (13)

Další možný směr kariérního postupu je možnost zaměření se na pouze na vlastní realizaci finančního portfolia.

3.2.2.3 Geografické zaměření diplomové práce

Společnost Partners poskytuje své služby ve všech regionech České republiky. V této práci se zaměřím pouze na kanceláře, které jsou lokalizovány v Brně a nejbližším okolí. Tyto kanceláře jsou v Brně v následujících lokalitách:

- ul. Výstavní (v blízkosti brněnského výstaviště),
- Spielberk office centre,
- MEDIAHALL,

- ul. Středová.

Jednotlivé lokality jsou situovány v dostupnosti městského centra. Každá z těchto obchodních kanceláří poskytuje plnohodnotný servis klientům. Kanceláře, které jsou situované na ulici Středová slouží jako informační a kontaktní centrum, využívané poradci ze zbývajících tří lokalit.

3.3 Získávání pracovníků v Partners

Společnost Partners získává nové pracovníky do svých řad z různých zdrojů. Tyto zdroje jsou např.:

- pracovní úřad,
- pracovní agentury,
- internetové servery, obsahující životopisy uchazečů.

Bohužel tyto externí zdroje musí „dodat“ obrovské množství uchazečů, ve kterém by mohla být reálná šance získat několik vhodných a také schopných lidí.

Jelikož z uvedených zdrojů obvykle přicházejí uchazeči s různorodými vlastnostmi a zkušenostmi, které nejsou příliš vhodné pro poradenskou činnost, nejsou tyto zdroje příliš doporučovány jako vhodné.

Nejčastěji využívaným způsobem získávání potencionálních pracovníků je pomocí kontaktů, získaných od klientů, partnerů či kolegů.

Tento způsob získávání potencionálních pracovníků je využíván hlavně z důvodu vedení pohovorů s adepty jednotlivými pracovníky společnosti (všichni pracovníci od úrovně konsultant – viz. obr. 9). Z tohoto důvodu je dbáno na kvalitu jednotlivých adeptů, díky které dochází k určité časové úspoře.

3.4 Výběr pracovníků v Partners

Pro výběr pracovníků je využíváno několik různých metod, na jejichž základě je pracovník vybírán. V zásadě jsou pro vytvoření určitého názoru vyžadovány určité informace o příslušném uchazeči.

Pokud se tento uchazeč dostavil na pohovor díky doporučení pracovního úřadu či vlastní iniciativy, je nutno při probíhajícím pohovoru dávat velký důraz na informace plynoucí z rozhovoru a vyplněného vstupního dotazníku, ale mimo jiné také na neverbální projevy tohoto uchazeče.

Pokud byl uchazeč doporučen, jsou již vytvořena jistá očekávání k této doporučované osobě – byly ve hrubém pohledu charakterizovány vlastnosti tohoto uchazeče.

V takovém případě je však potřeba opět vyplnit požadovaný dotazník a zodpovědět položené otázky.

Primárním cílem společnosti je pouze přijetí takových lidí, kteří mají reálnou šanci uspět. Tací lidé, kteří jsou potencionálně neúspěšní nedoporučuje přijímat. V konečném důsledku mohou tací lidé způsobit určité škody, především na image společnosti jako celku.

3.5 Vzdělávání pracovníků v Partners

V odborné literatuře se v současnosti uvádí jako nejvýznamnější podnikový kapitál lidský kapitál. Za takovýto typ kapitálu jsou centrálou považováni všichni spolupracovníci s podporou excelentního analytického týmu.

Vzdělávání je v Partners sestaveno takovým způsobem, aby každý nový nově přijatý pracovník mohl při jeho úvodním absolvování pracovat v jiném zaměstnání. Po úspěšném absolvování úvodního školení je již předpokládáno plné nasazení, věnované finančnímu poradenství.

Každý pracovník, který započne svou poradenskou činnost, se stává spolupracovníkem na ŽL. Centrála tomuto pracovníkovi zprostředkovává jednotlivé kurzy a právní zázemí, nebo společné jméno – image společnosti. (3)

Ve struktuře sítě je v současné době 160 manažerů týmů, 4 na pozici ředitelů. Malá část spolupracovníků působí jako jednotliví nezávislí poradci, kteří se zaměřují výhradně na své klienty.

Byly zavedeny instituty, které zajišťují komunikaci centrály a sítě. Kromě pravidelného setkání s vedoucími pracovníky (ředitelská akademie) je asi nezávadnějším prvkem senát. Poradci si zvolilo deset svých zástupců, s nimiž centrála každý měsíc konzultuje rozhodnutí, jež se dotýkají práce poradců.

V síti poradců Partners převažují absolventi vysokých škol, při jejichž výběru se zaměřuje pozornost na osobnostní kvality a komunikační schopnosti. Odborné znalosti nováčkům poskytuje společnost Partners. Věkový průměr poradců je kolem třiceti let. Při náboru nových spolupracovníků však věk nerozhoduje.

Na základě výsledků testů vznikl v Partners koncept vzdělávání. Od ledna 2008 funguje Akademie finančního poradenství (AFP). AFP bude zajišťovat úvodní zaškolení i následné vzdělávání a testování poradců.

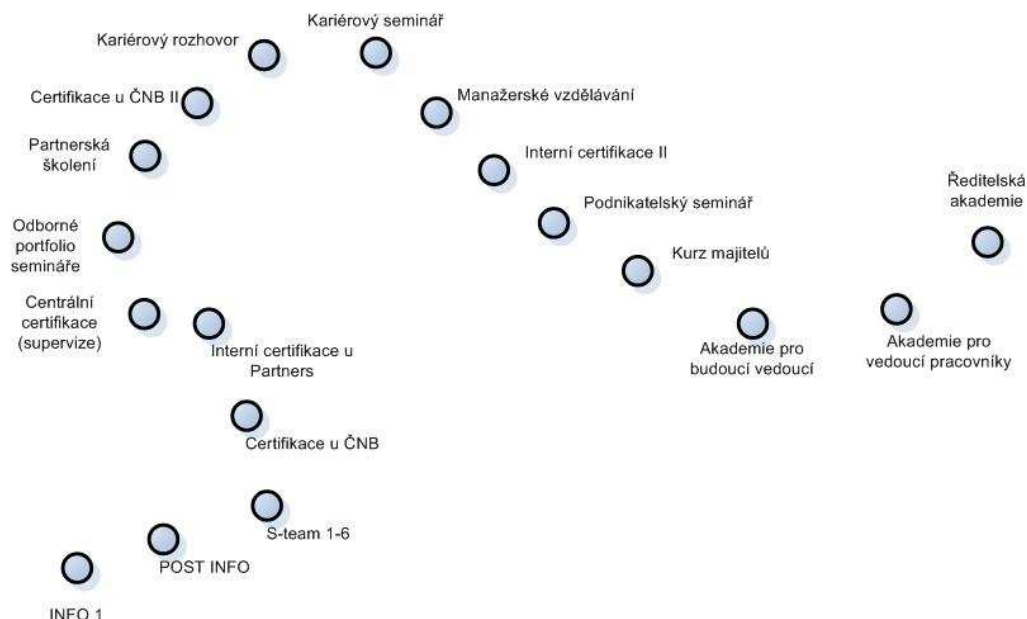
Komplexní vzdělávání u Partners má jednotný charakter, kterým má být dosaženo několika významných dovedností:

- obchodní vzdělání,
- finanční vzdělání,
- manažerské vzdělání,
- podnikatelské vzdělání,
- osobnostní a psychologické vzdělání.

V těchto jednotlivých oblastech mají získat všichni pracovníci potřebné znalosti a dovednosti, díky kterým by měli dosahovat velmi dobrých výsledků v nabídce příslušného produktového portfolia.

V současnosti je celý proces vzdělávání s následným přezkušováním rozdělen do 18 bloků, ve kterých jsou zařazeny jednotlivé semináře, potřebné na příslušných pozicích (viz. obr.9). Tyto bloky jsou následující:

- INFO 1,
- POST INFO,
- S-team 1-6,
- certifikace u ČNB,
- interní certifikace u Partners,
- centrální certifikace – tzv. supervize,
- odborné portfolio semináře,
- partnerská školení,
- certifikace u ČNB II,
- kariérový rozhovor,
- manažerské vzdělávání,
- interní certifikace II,
- podnikatelský seminář,
- kurz majitelů,
- akademie pro budoucí vedoucí,
- akademie pro vedoucí pracovníky,
- ředitelská akademie.



Obrázek 16: Vzdělávání u Partners (13)

Uvedené stupně vzdělávání jsou rozděleny podle situace, jestli se jedná o nového pracovníka nebo již o pracovníka stávajícího.

3.5.1 Vzdělávání nových pracovníků

Pro vzdělávání nových pracovníků jsou z uvedených vzdělávacích stupňů zaměřeny následující:

- INFO 1
- POST INFO
- S-TEAM 1-6
- CERTIFIKACE U ČNB
- INTERNÍ CERTIFIKACE U PARTNERS

Obvykle je v rámci kroku INFO poskytnuto několik vzdělávacích bloků v rozsahu 1–6.

V rámci těchto úvodních vzdělávacích bloků dochází k určitému soustředění potřebných znalostí a vědomostí u příslušných pracovníků. Při provádění certifikací

– ať se jedná o certifikaci u ČNB nebo o interní certifikaci u Partners – jsou vytříděni ti pracovníci, kteří nemají vážný zájem pokračovat.

V případě pokračování nevhodných pracovníků v činnosti a přístupu k samotnému realizaci finančního portfolia by mohlo dojít k poškození image společnosti z důvodu špatné znalosti jednotlivých produktů a možného vnucování nevhodných a nepotřebných (resp. nežádoucích) produktů.

3.5.2 Vzdělávání stávajících pracovníků

Stupně, které jsou zařazeny za interní certifikací u Partners (viz obr.11 – 5 proces), jsou společné pro všechny pracovníky. Některé z těchto procesů jsou vázány vzhledem ke kariérní stupnici. Jedná se například o tyto procesy školení:

- kurz majitelů,
- akademie pro budoucí vedoucí,
- akademie pro vedoucí pracovníky,
- ředitelská akademie.

Nejen uvedené procesy musí jednotliví pracovníci absolvovat. Pro optimální kariérní postup a dodržení vzájemných dohod, a také pro udržování přehledu v rámci nabízeného portfolia musí všichni prodejci absolvovat příslušné kurzy pro obnovení odpovídajících informací.

3.6 Stávající situace vzdělávání u Partners

V současnosti probíhá práce na nových projektech, které lze zařadit do nadstavbové části vzdělávání. Jedná se o Kurz majitelů a tzv. Top gun. V těchto jednotlivých kurzech budou školit top lidi z Partners. Účast v těchto kurzech je podmíněna důkladným bojem a následným bojem o udržení se v této úrovni.(8)

V rámci současných procesů je vynakládána snaha o určité zastřešení stávajícího systému manažerského vzdělávání a následného vzdělávání budoucích vedoucích.

Součástí této operace je vhodné stanovení pozic, které budou provádět kariérové rozhovory, kdy a kdo povede příslušné kariérové semináře, akademii náboru a především cyklus školení pro budoucí vedoucí pracovníky. Pouze dobře vzdělaní a připravení vedoucí na pozicích M1 mohou dovést Partners k růstu a kvalitě.(8)

Součástí oblasti motivace pracovníků funguje tzv. Leaders Club. Pro zařazení do této skupiny je doporučeno, aby vyplnili požadovanou produkci smluv a dalších odpovídajících podmínek. Pro takto vybrané poradce to bude příležitost strávit čas s úspěšnými manažery a v mnohém se inspirovat.

Kromě uvedených kurzů je v přípravě přestavba a odpovídající modernizace klientského centra v Brně na ulici Středová a některých dalších center v České republice.

Jednotlivý ředitel v Partners připravují komplexní systém Akademie finančního poradenství – máme jména, návaznosti, celkový systém. Pro jednodušší zpracování dílčích fází byli příslušné úkoly rozděleny mezi příslušné manažery. Součástí tohoto rozdělení bylo i nezbytné poskytnutí odpovídajících materiálů, jež jsou pro daný projekt – úpravu jednotlivých fází vzdělávání – nezbytné.(8)

Z pohledu centrály jsou v rámci poradenské sítě určité tendence. Tyto tendence jsou následující:

1. pokračují aktivity na akreditaci vysoké školy finančního podnikání,
2. rýsují se jasnější obrysy Partners Banky,
3. reálně se zvažuje přivedení certifikátu pro finanční poradce EFPA (European Financial Planning Association) do ČR a připravit vzdělávací cyklus vedoucí k titulům v rámci této evropské asociace, a to ještě před získáním akreditace pro VŠ,
4. příprava významných produktových změn se společností AXA,
5. pečlivá příprava reklamní kampaně.

3.7 Průzkum v oblasti vzdělávání- tzv. Kohoutovy testy

Ve společnosti Partners proběhlo v roce 2007 (dva měsíce po započnutí obchodní činnosti) testování všech poradců, kteří s touto společností spolupracují.

Cílem tohoto testování bylo otestování odborných znalostí a možných etických názorů těchto poradců. Dotazy na odborné znalosti byly směřovány do následujících oblastí: (10)

- pojišťovnictví,
- investování,
- všeobecný ekonomický přehled.

V odpovědích byly v určitých znalostech značné rezervy, a tak vytvářejí prostor pro další zlepšování.

Zásadní problém byl viděn ve správné interpretaci pojmů a termínů, které jsou důležité pro vhodné a správné poradenství. Náprava pak byla spatřována v možné pomoci, prostřednictvím některých seminářů, zaměřených na příslušnou problematiku nebo pomocí samostudia (sebevzdělávání).

Oproti problémům prokázali poradci své znalosti v oblasti etiky, v oblasti investičního horizontu (především u akcií) nebo v oblasti pojišťovnictví.

Náročnost předloženého testu byla adekvátní vzhledem k cílovému segmentu. Otázky byly zaměřeny na poradce, kteří mají určité znalosti a na finančním trhu se orientují. Ve výsledcích tito poradci vykazovali vysokou procentní úspěšnost. Poradci, jež teprve začínali (začátečníci), vykazovali relativně nižší procentní úspěšnost.(10)

Výsledky tohoto testu byly následně vyhodnoceny, primárně na četnost správných a nesprávných odpovědí na jednotlivé otázky. Na jejich základě pak byly poskytnuty jednotlivé specializované kurzy. Jedná se například o:

- zaměření na investice,
- oblast pojišťovnictví,

- souvislost ekonomiky s výnosy investic.

Všechny další kurzy na podobná témata byly a jsou propracovány do hloubky s následným otestováním získaných znalostí.

Primárním cílem těchto kurzů je zjištění stavu, co jednotliví poradci vědí a co nevědí. Od tohoto stavu je pak odvozena nabídka jednotlivých kurzů a následné poskytování optimálního tréninku příslušným poradcům. Podle názoru Pavla Kohouta, jednoho ze zakladatelů společnosti Partners, může být maximálně úspěšný takový poradce, který je velmi dobře proškolen.

Takovýto poradci, kteří mají velmi dobré obchodní výsledky, jsou nadprůměrně vzdělaní a sečtělí. Není tímto myšleno dosažené vysokoškolské vzdělání s ekonomickým zaměřením.(10)

Základním předpokladem pro každého úspěšného poradce je potřeba splňovat minimálně následující situace:

- znalost základních termínů z oblasti finančního trhu,
- orientace v aktuálním dění (ekonomické či politické prostředí),
- sledování vývoje trhu.

3.7.1 Dotazník pro průzkum

Dotazník pro průzkum byl zaměřen na hodnocení spokojenosti jednotlivých poradců s vzdělávacími kurzy a souvisejícími činnostmi.

3.7.1.1 Tvorba dotazníku

Dotazník je vyhotoven z celkem 10 otázek, ve kterých je položeno 14 různých dotazů na jednotlivé poradce. Celý dotazník je zaměřen na problematiku interního vzdělávání ve společnosti Partners.

Pro možnost odpovědí jsem zvolil Likertův formát, jehož pomocí se dotázaní respondenti (poradci) mohli vyjádřit k předloženým otázkám, a to podle uvedené stupnice.

3.8 Analýza získaných hodnot

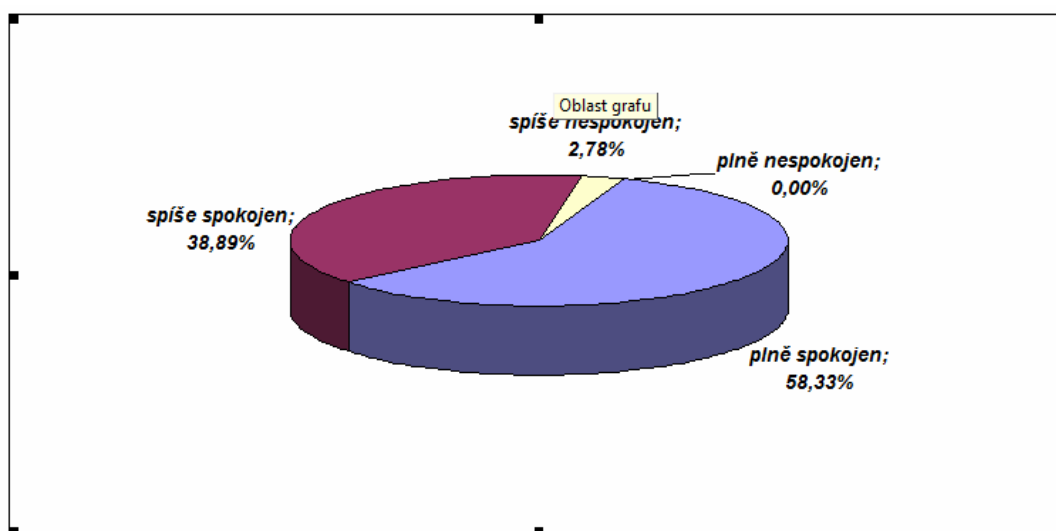
Po průzkumu, který jsem provedl dotazníkovou metodou mezi poradci brněnského regionu, jsem došel k některým závěrům. Tyto závěry jsou podloženy zhodnocením spokojenosti poradců. Pro zjištění této spokojenosti jsem využil obecně uznávané metodiky měření spokojenosti zákazníků (viz. kap 7.6.1).

Ve sledovaných lokacích je celkově 220 poradců. Z tohoto počtu jsem oslovil elektronickou formou celkově 82 poradců. Z tohoto počtu dotazníků mi bylo vráceno zpět 36 dotazníků. Tento počet tak představuje návratnost 43,9 %.

3.8.1 Jste spokojen/a s podporou centrály?

Ve společnosti Partners funguje, oproti některým jiným společnostem se stejným předmětem podnikání, celospolečenská propagace a to navzdory situaci, že jednotlivý poradci pracují na živnostenské oprávnění. Tímto přístupem pomáhá centrála budovat příslušným poradcům relativně bezplatně renomé společnosti. Takováto centrální podpora není jediná, kterou lze získat.

S celkovou podporou centrály je plně spokojeno více jak 58 % z dotázaných poradců.



graf 3: Jste spokojen/a s podporou centrály?

(vlastní zdroj)

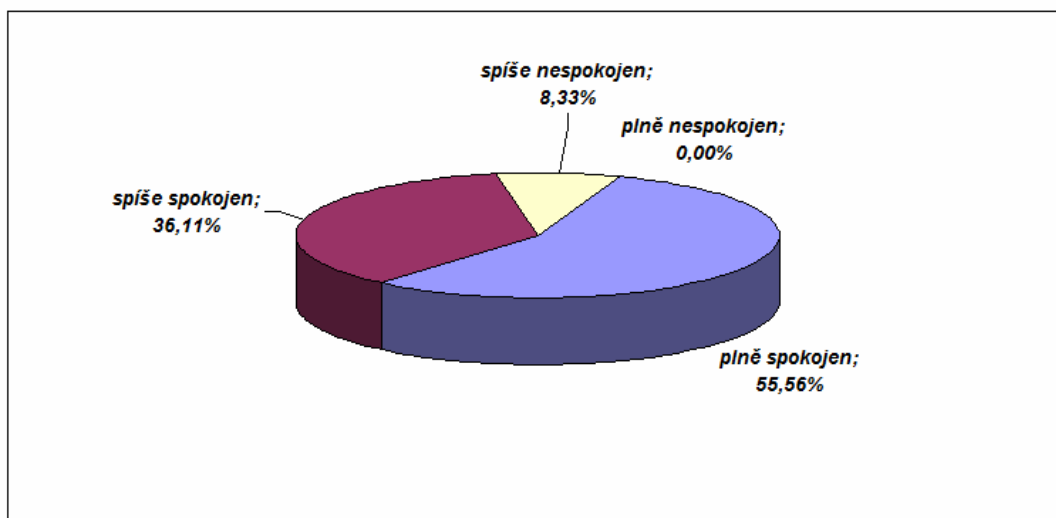
Všichni dotázaní poradci neuvedli ve svém hodnocení žádný nebo pouze minimální nespokojenost s prací centrály. Tato nespokojenost je však spatřována hlavně v pomalém vyřizování změn v „profilu“ poradce (např. změna telefonního čísla) či ve špatném zásobování reklamními předměty.

Jako velmi dobré byly označeny následující činnosti:

- tvorba dobrého jména a image společnosti,
- výborná práce analytického týmu, složeného z odborníků,
- informační zázemí – vytvoření plně funkčního systému,
- produktové portfolio,
- možnost reálného srovnání s konkurenčními společnostmi.
- pečlivý kontroling vratek na smlouvách,
- podpora PR a celospolečenská reklama,
- zřízení etické komise a etického kodexu,
- vyřizování reklamací.

3.8.2 Jste spokojen/a s technologickým zázemím společnosti (intranet, SW podpora aj.)?

V současnosti je technologické a softwarové zázemí na vysoké úrovni. Partners mají provozu několik webových portálů, jeden z nich představuje internetovou verzi vydávaného časopisu Finmag.



graf 4: Jste spokojen/a s technologickým zázemím společnosti?

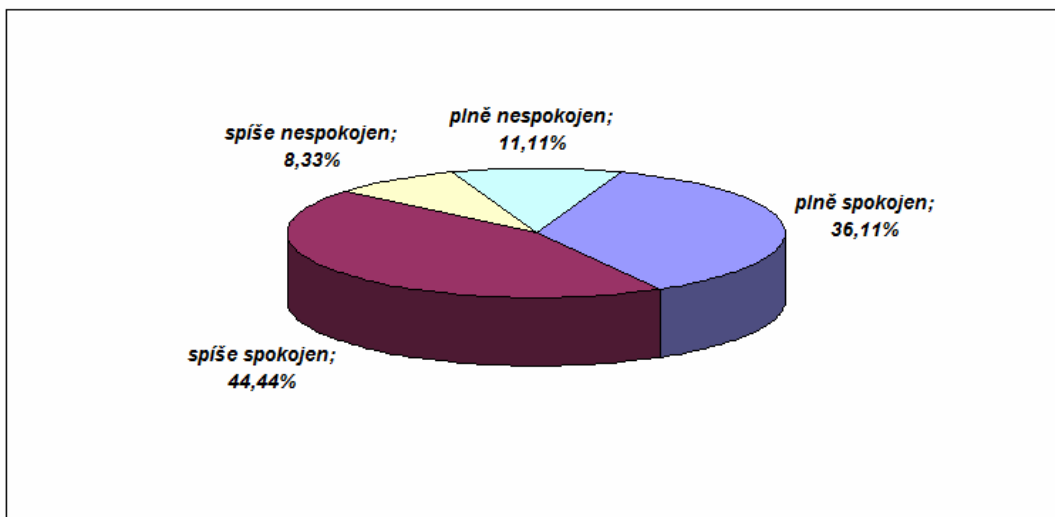
(vlastní zdroj)

Systém Prométheus, který je využíván pro komplexní evidenci poskytnutých finančních produktů, byl vyvinut přesně na míru společnosti Partners a je unikátní v celé České republice. Dotázaní poradci jsou ve většině případech spokojeni se stávající situací.

V současnosti úspěšně proběhlo zapojení jednotlivých partnerů do tohoto interního systému, díky čemuž mohou poradci napřímo komunikovat s partnery. Tento systém tak představuje perfektní přístup k datům a sestavám všeho druhu.

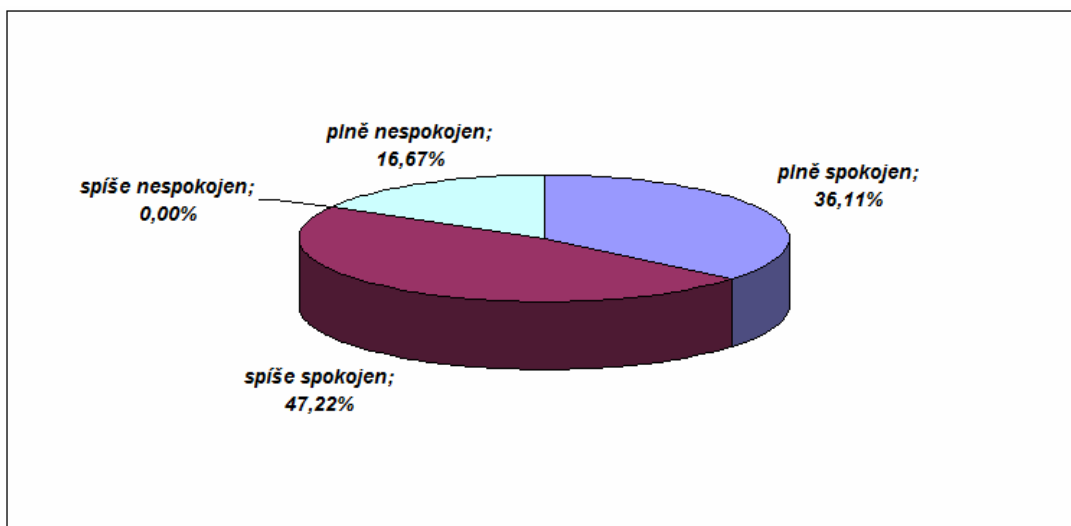
3.8.3 Jste spokojen/a se vztahy, panující ve společnosti?

Obvyklé vztahy ve společnostech jsou podřízené organizační struktuře příslušné společnosti. Ve společnosti Partners jsou vztahy mezi jednotlivými poradci na dobré úrovni. Spokojenost s nimi vyjádřilo více jak 80 % dotázaných poradců. Vzájemné vztahy jsou podle názorů jednotlivých poradců nadstandardně otevřené, s možností výborné komunikace.



graf 5: Jste spokojen/a se vztahy, panujícími ve společnosti? - poradce X poradce
(vlastní zdroj)

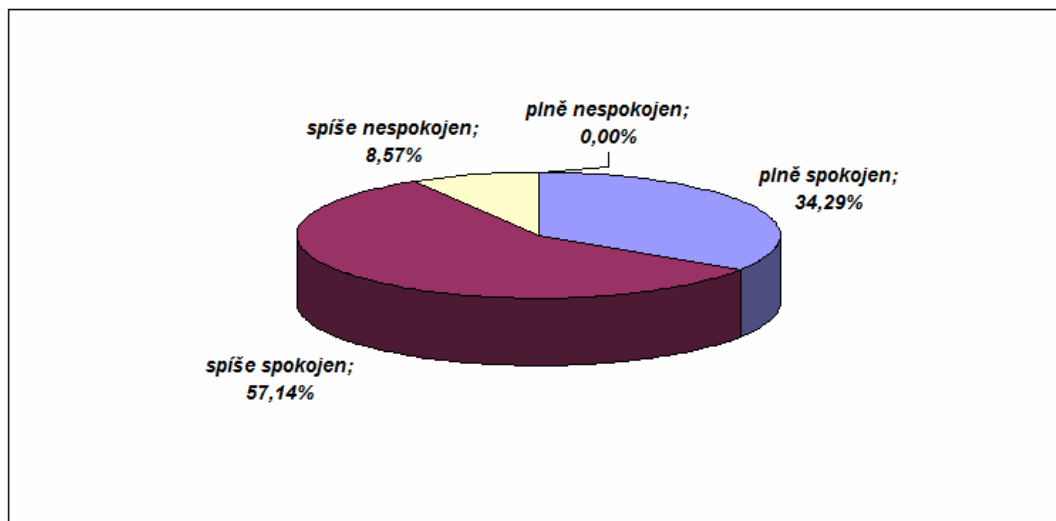
Spokojenost se vzájemnými vztahy mezi poradci a jejich vedoucími pracovníky vyjádřilo více jak 83 % respondentů jako dobrou. Tato spokojenost však nevylučuje určitou možnost individuální neshody, obvykle jen v některých záležitostech.



graf 6: Jste spokojen/a se vztahy, panujícími ve společnosti? - poradce X vedoucí
(vlastní zdroj)

Tito manažeři se snaží pomáhat všem poradcům a neomezují je v jejich činnosti. Pro vzniknuvší problémy existuje možnost otevřeně komunikovat. Z jejich strany neexistují žádné tlaky. Poskytují tak prostor pro práci poradců.

3.8.4 Jste spokojen/a s rozsahem nabízených kurzů?



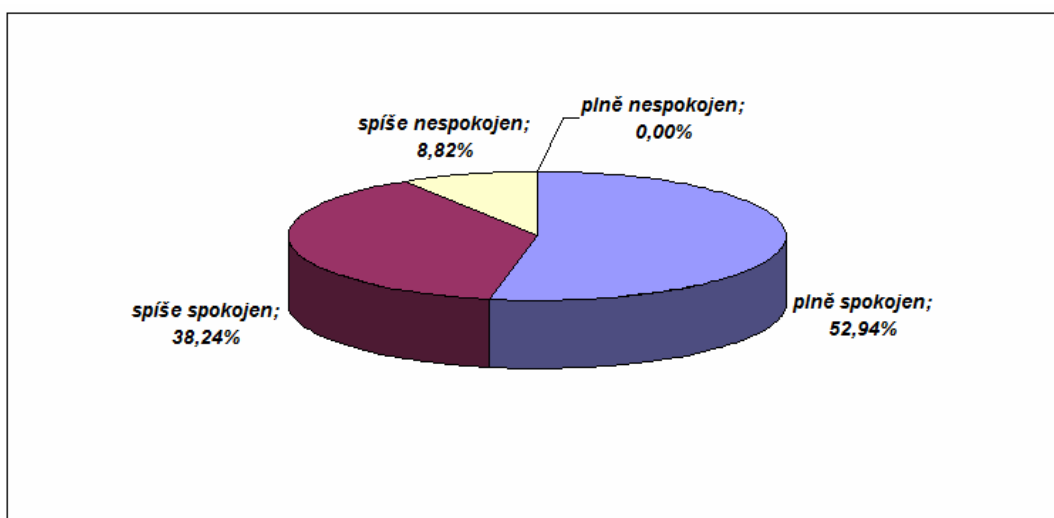
graf 7: Jste spokojen/a s rozsahem nabízených kurzů?

(vlastní zdroj)

Rozsah kurzů je na dobré úrovni. Možnosti vzdělávání pro poradce jsou velmi rozsáhlé. Obvykle se očekávání mnohem vyšší náročnost. Tato skutečnost je však dána často subjektivním názorem, podloženým technickým či analytickým myšlením příslušného poradce.

3.8.5 Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy?

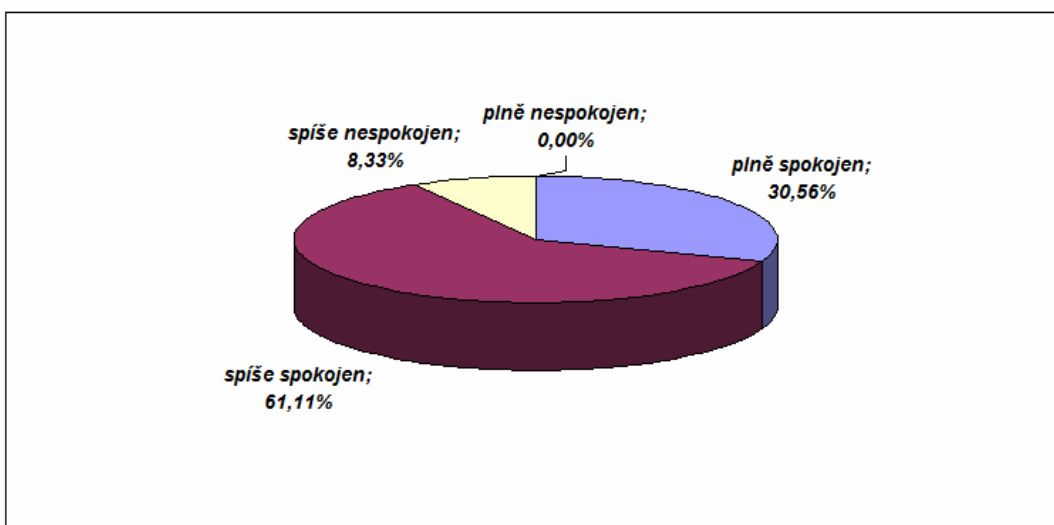
S obsahem kurzů je spokojeno 91,67 % ze všech dotázaných respondentů. Jeden z názorů na obsah kurzů je ten, že by informace, podávané v některých kurzech měli být blíže k použití v praxi.



graf 8: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - obsah kurzu

(vlastní zdroj)

S formou kurzu je spokojeno 92,86 %. Jejich forma je vždy vhodně časově zasazena. Názor na formu je však stále podmíněn individuálním přístupem poradce.

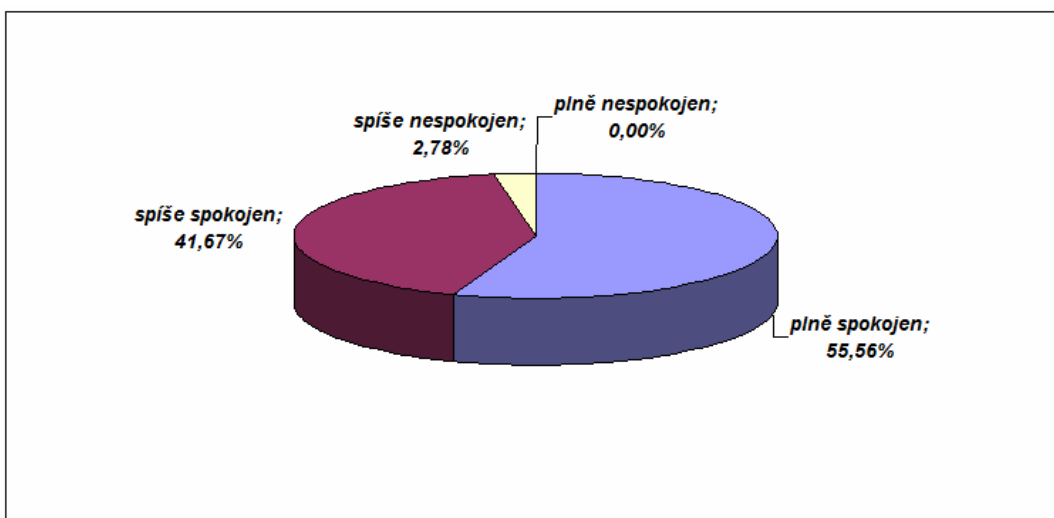


graf 9: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - forma kurzu

(vlastní zdroj)

Forma kurzu je tak na velmi vysoké úrovni.

Způsoby vhodné prezentace hodnotili respondenti jako velmi dobrou. Pro jednotlivé kurzy jsou vždy voleni kvalitní školitelé s odpovídajícími zkušenostmi, ať jsou to školitelé centrály nebo školitelé partnerských institucí.



graf 10: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - způsob prezentace (přednášející osoba)
(vlastní zdroj)

3.8.6 Jste spokojen/a se způsobem vedení kurzů?



graf 11: Jste spokojen/a se způsobem vedení kurzů?
(vlastní zdroj)

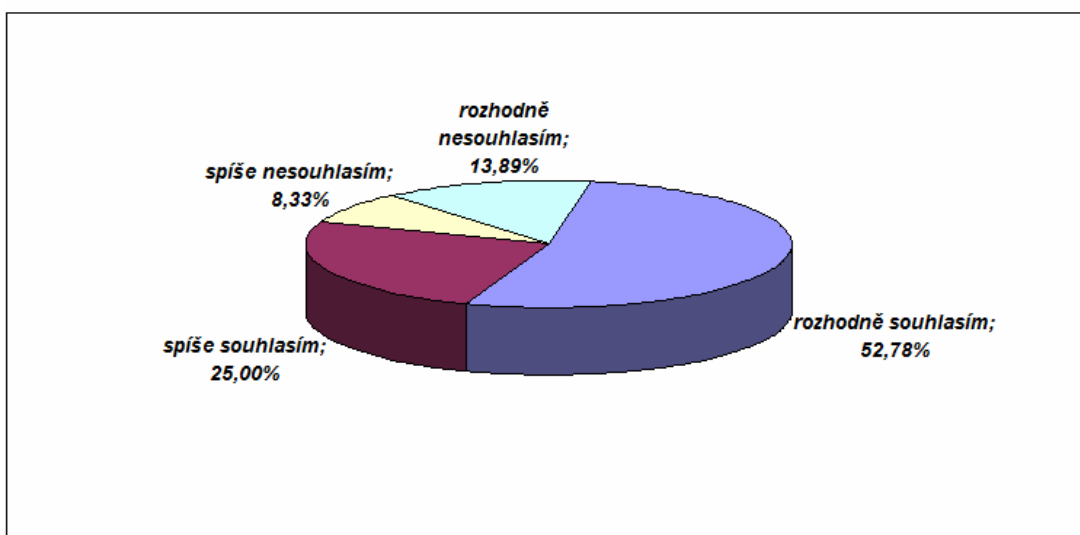
Pro jednotlivé vedení kurzů je vyžadován profesionální přístup školitelů. Se stávající situací jsou dotázaní poradci spokojeni. Aby mohli interní školitelé vést kurzy, musí mít za sebou odpovídající zkušenosti a získané znalosti.

Problémy mohou nastat u některých partnerských školitelů.

3.8.7 Je podle Vás povinná účast na kurzech plně oprávněná?

S povinnou účastí je rozhodně spokojeno 64,29 % respondentů. Pro získání známky profesionality je nutno eliminovat a vyřadit z řad poradců nevhodné pracovníky. Tito poradci mohou být vzdělaní, ale nepřistupují ke klientovi jako partnerovi, ale pouze jako k zákazníkovi, což se vymyká profesionálním pojetí finančního poradenství. Snaha o profesionální statut je jedním z významných cílů společnosti. Této eliminace lze částečně dosáhnout právě povinnou účastí na kurzech.

Tato povinnost se tak snaží o standardizaci znalostí všech poradců ve společnosti. Ve společnosti je mnoho poradců, kteří již příslušné znalosti mají a je tak pro ně tzv. nutné zlo takováto účast.



graf 12: Je podle Vás povinná účast na kurzech plně oprávněná?

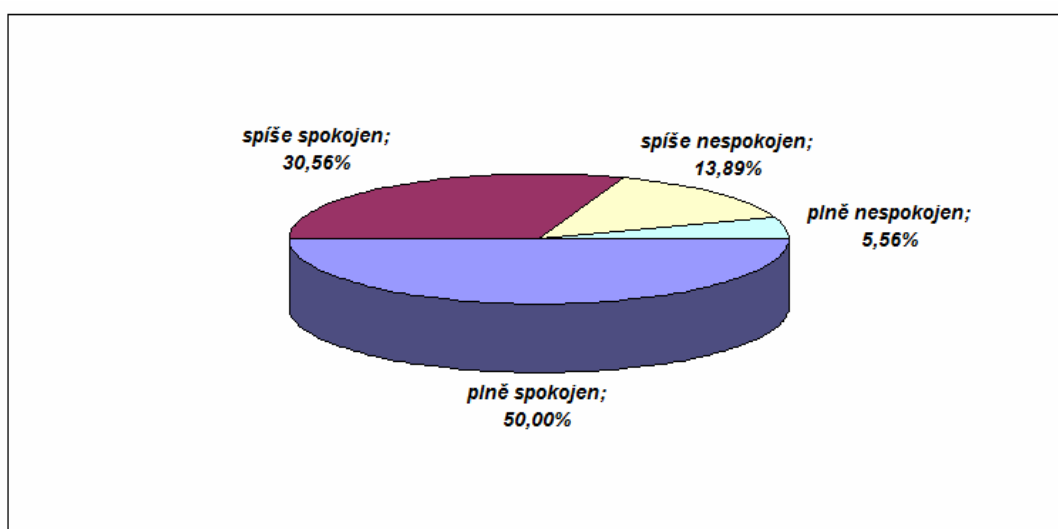
(vlastní zdroj)

Další variantou je dobrovolná účast na kurzech. Tímto způsobem by se dala volnost poradcům, aby ukázali svůj zájem o tento obor.

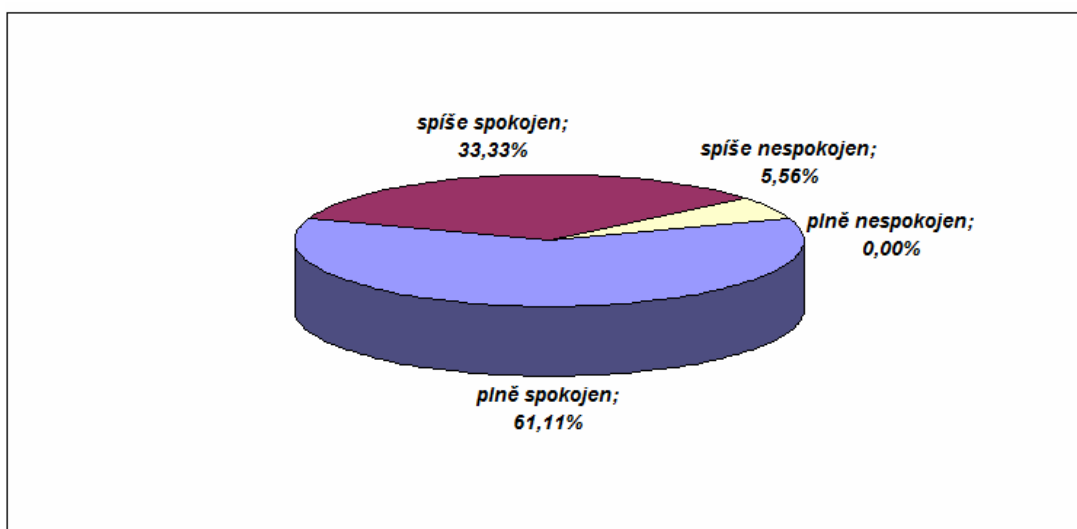
3.8.8 Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů?

S praktickou výukou a praktickým přínosem je spokojeno více jak 75 % všech poradců. Některé informace, obsažené v kurzech by podle některých poradců měli být v pravidelných časových intervalech doplňovány o aktuální změny.

V případě nevhodných způsobů vedení kurzů a jejich špatného obsahu takového kurzu by někteří poradci tyto kurzy záměrně nenavštěvovali.



graf 13: Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů? - praktická výuka
(vlastní zdroj)



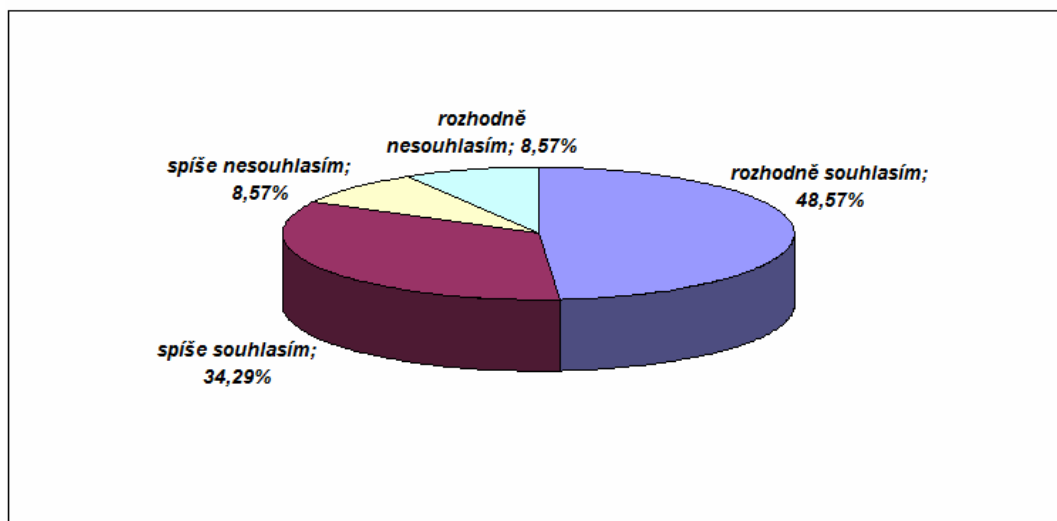
graf 14: Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů? - přínos do praxe
(vlastní zdroj)

Ve většině nabízených kurzů je však dáván velký důraz na procvičení školené problematiky a její praktický přínos. Takovouto stránku každého kurzu hodnotí poradci velmi kladně.

3.8.9 Vidíte přínos pro Vaši činnost v přezkoušení odborných znalostí, provedeném r. 2007?

V roce 2007 proběhlo testování tehdejších poradců na odborné znalosti v několika oblastech. Jednalo se o tzv. Kohoutovy testy (viz. kapitola 9.5). Cílem tohoto testování bylo ověřit odborné znalosti poradců.

Přínos z tohoto ověřování znalostí do praxe vidí 64 % z dotázaných poradců. Ale jelikož s přínosem uvedeného přezkoušení nesouhlasí více jak 35 %, je stále potřeba pracovat na odborných dovednostech poradců.



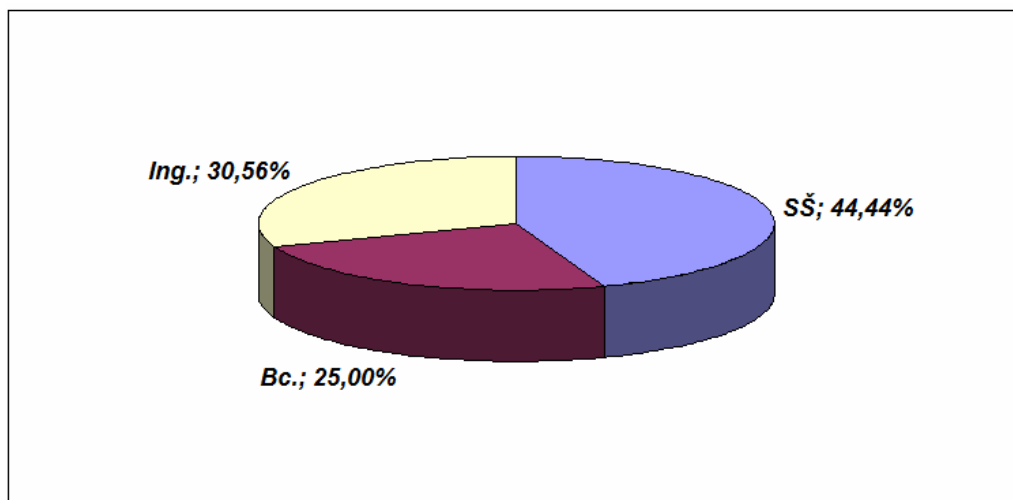
graf 15: Vidíte přínos pro Vaši činnost v přezkoušení odborných znalostí, provedeném r. 2007?
(vlastní zdroj)

3.8.10 Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání

V dotazníku byly poradci dotázáni, jaké mají nejvyšší dosažené vzdělání. Nejčastěji bylo uváděno vysokoškolské vzdělání. Více jak 55 % poradců má vysokoškolské vzdělání. Většina ze zbylých asi 45 % poradců, kteří mají pouze středoškolské vzdělání, je evidována jako studenti vysokoškolského studia.

Tento trend tak definuje určitou nutnost vysokoškolského vzdělání. V uvedeném oboru není důležitá pouze praxe, nutné jsou i odborné znalosti, získané studiem na VŠ.

Dosažené vzdělání mimo jiné prezentuje klientům určitou úroveň odbornosti.



graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání

(vlastní zdroj)

3.8.11 Celkové zhodnocení spokojenosti

Spokojenost se stávajícím systémem vzdělávání zohledňuje subjektivní názory respondentů. Výpočet jednotlivých hodnot spokojenosti poradců byl podložen údaji, uvedenými v kapitole 7.6.1 .Způsob výpočtu měření spokojenosti zákazníka.

Jelikož se jedná o nevýrobní organizaci, tedy o subjekt, poskytující finanční poradenství, index spokojenosti s výrobkem I_{sv} a konstanta k byly rovny 0.

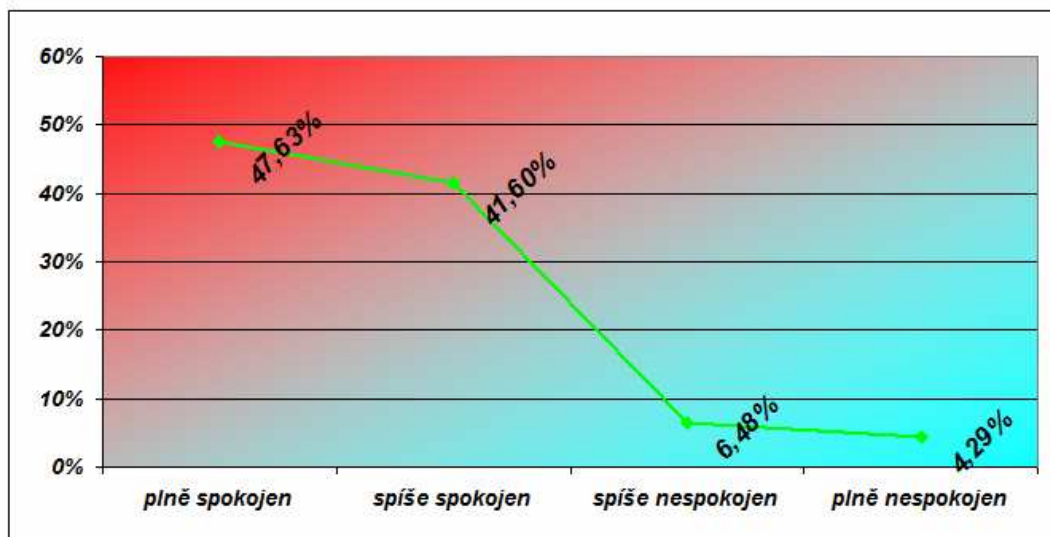
$$S_i = \frac{S_{ix}}{n} = \frac{2978,85}{36} = 82,746\%$$

$$I_{ss} = w_{is} * S_i = 1 * 82,746 = 82,746\%$$

$$I_{sz} = \frac{I_{ss} + kI_{sv}}{k + 1} = \frac{82,746}{1} = 82,746\%$$

Spokojenost poradců je tak velmi dobrá. Pro zbylých 17,254 % nespokojených poradců je potřeba provést důkladnější průzkum, z jehož závěru by bylo zřejmé, ve které oblasti je potřeba upravit stávající proces, aby bylo dosaženo plné spokojenosti poradců.

Souhrnné hodnoty v jednotlivých odpovědích jsou uvedeny v grafu 14.



graf 17: Celkové hodnocení spokojenosti poradců
(vlastní zdroj)

3.9 SWOT analýza vybraných činností

3.9.1 Silné stránky

- dynamická společnost,
- proklientský přístup,
- perfektní analytický tým,
- vedení kurzů odborníky s vysokou praxí,
- dobré jméno společnosti.

3.9.2 Slabé stránky

- poradci se špatnými návyky - neprofesionální chování,

- zaškolení nových pracovníků,
- nemožnost dálkového přístupu k informacím – videonahrávky školení apod.
- nevzdělanost některých poradců.

3.9.3 Příležitosti

- perspektivní trh,
- spolupráce společnosti s vybranými typy škol,
- profesionalizace finančního poradenství.

3.9.4 Hrozby

- významná konkurence,
- významné legislativní změny,
- snížení koupěschopnosti obyvatel – omezení investování,
- snížení ostražitosti ve sledování poskytované kvality.

3.10 Zhodnocení SWOT analýzy

Jelikož se jedná o dynamickou společnost, v kombinaci s perspektivním trhem finančního poradenství je předpokladem vzestup společnosti a jejího tržního podílu. Tento vzestup je podmíněn vhodným vystupováním poradců a správnými konzultacemi s ohledem na klientské požadavky.

Dalším přínosem pro společnost je její spolupráce s školami, ideálně s vysokými školami, a to nejen formou sponzoringu, ale také možností přednášek zkušených odborníků z e společnosti. Upřednostňované jsou školy ekonomického zaměření. Tímto způsobem spolupráce je snaha o to, aby se poradci stali plně profesionálními.

Poskytovanou kvalitu mohou snížit poradci, kteří na základě svých špatných návyků, neupřednostňují požadavky klienta, ale své. Vhodnou alternativou je přísnější kontrola a následně také sankce za porušení vnitřních směrnic a postupů.

Opatřením je školení ze strany centrály pro rozšíření těchto směrnic mezi vedoucí pracovníky. Tito pak budou muset proškolit svou strukturu.

Pro každého nového člověka ve společnosti je vhodné, kromě přezkoušení odborných znalostí a dovedností, také přezkoušení z interních pravidel společnosti. Novým pracovníkům se musí příslušní manažeři věnovat takovým způsobem, aby tito nováčci byly schopni po 2 měsících pracovat plně samostatně. Z časových důvodů je však vhodné proškolovat více nových pracovníků najednou. Tato situace však není vždy možná z důvodu časových prodlev vstupů těchto nových pracovníků.

Proti globálním změnám (snížení koupěschopnosti, legislativní změny) nemá v současné době společnost žádné páky pro ovlivnění. U legislativních změn však může u některých právních norem nabídnout určitou variantu – nelze přímo na zákonodárce, ale prostřednictvím jiných institucí a asociací.

4 Návrhová část

Vzdělávací podnikové systémy jsou velmi rozdílné a liší se podle jednotlivých společností a oborů činností. Takovéto systémy obvykle obsahují pouze nejnужnější oblasti vzdělávání, v některých případech i minimálně nebo velmi špatně obsahující potřebné informace.

Pro správné definování potřeb získávání, výběru a vzdělávání pracovníků vyvstává otázka, jak příslušné oblasti zakomponovat do aktuální podnikové strategie.

Základním impulsem je orientace na zákazníka a jeho požadavky. Díky tomuto přesnému určení a důkladné analýze současných činností lze přesně určit kritickou oblast, na kterou by se měl top management zaměřit.

4.1 Shrnutí silných a slabých stránek

Mezi silné stránky společnosti v oblasti vzdělávání lze zahrnout následující:

Tabulka 2: Souhrn silných a slabých stránek (vlastní zdroj)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
dynamická společnost	poradci se špatnými návyky
vedení kurzů odborníky z praxe (interní pracovníci)	nemožnost dálkového přístupu k některým informacím
perfektní analytický tým	nevzdělanost některých poradců
proklientský přístup	zaškolení nových pracovníků
dobré jméno společnosti	

Jako opatření k odstranění špatných návyků poradců je nutno je důsledně proškolit, a to v oblasti, ve které mají tyto špatné návyky. Obvykle je dostačující vysvětlení etických norem a popis etického kodexu. Pokud takovéto proškolení nepostačí, je dobré upozornit takového poradce na riziko sankcí za porušování interních směrnic.

Informace, které jsou požadovány některými poradci, aby byly dálkově přístupny (přes internet), představují videonahrávky jednotlivých kurzů a další obdobné materiály. Tyto videonahrávky mohou sloužit jako vhodný doplněk k poskytnutým materiálům, na jejichž základě následně mohou poradci vhodně aplikovat získané znalosti (praktická ukázka). Návrhem pro odstranění této slabé stránky je tak vytvoření připojení FTP, kde by tyto videonahrávky mohli být umístěny nebo rozšíření prostoru na webových stránkách, kde je však nutno přizpůsobit technické požadavky pro umístění příslušných webových stránek.

Ačkoliv mají poradci vysokoškolské vzdělání, není to vždy záruka vzdělanosti. V klientech však vysokoškolsky vzdělaný poradce vzbuzuje důvěru ve znalosti tohoto poradce. Takovýto nevzdělaný poradce pak může předkládat klientům špatné a nevhodné informace. Touto cestou by nejvíce utrpělo dobré jméno společnosti, protože z marketingového pohledu se špatné zkušenosti šíří mnohem rychleji než dobré zkušenosti. V odborné literatuře se uvádí počet cca 13 lidí pro šíření špatných zkušeností a 3 lidé pro šíření dobrých zkušeností.

V proškolení nových pracovníků lze vidět hlavně časovou náročnost manažerů, kteří vstupní proškolení provádějí. Tito noví pracovníci jsou totiž obvykle školeni individuálně. Uvedené časové ztráty lze odstranit přijímáním nových pracovníků ve větším počtu najednou.

Nápravou uvedené situace může být určitý způsob standardizace znalostí. Této standardizace lze dosáhnout důkladným proškolením. Proškolení poradců však zabírá mnoho času příslušných poradců.

Alternativou k proškolení poradců je tak studium na partnerské vysoké škole. Tato vysoká škola musí nabízet odpovídající studijní program, který by obsahoval potřebné oblasti. Tyto oblasti mohou být následující:

- Ekonomika,
- Pojišťovnictví,
- Risk management,
- Marketing,
- Finance a bankovníctví aj.

Uvedený studijní obor tak může sloužit jako dobrá záruka pro standardizované znalosti přijímaných absolventů tohoto studijního programu. Současně s touto standardizací znalostí lze využít vysoké školy jako určitého trhu práce, kde studenti a absolventi nabízejí své služby.

4.2 Návrhy zlepšení podle poradců

V předloženém dotazníku byla jednotlivým poradcům položena otázka, ve které byli požádáni o návrh úpravy současné situace ve společnosti, který by ze svých zkušeností doporučili. Mezi možné návrhy patří následující možnosti:

- kolení produktů od nestranné, objektivní osoby

Tato nestranná osoba by v rámci kurzu, ve kterém by školila, by hájila zájmy konečného klienta. Za předpokladu, že by daný kurz vedl školitel z partnerské organizace, tento by hájil zájmy své společnosti a upřednostňoval vlastní produkty. V některých případech by tak mohl být poškozen konečný klient. Vždy je však důležité, co klientovy nabídne poradce. Pokud však bude špatně proškolen, může vzniknout klientovi určitá škoda, která by se následně musela složitě řešit.

- více soustředění na oblast investování,

V oblasti investic jsou podle poradců určité rezervy. Větší důraz se v současné době klade na klasické finanční produkty. Jelikož je o investice mezi klienty zájem, je do budoucna určitý požadavek na jejich důkladné proškolení.

- informace na firemním intranetu

Centrála společnosti zajišťuje všem poradcům nejen právnické služby, ale veškeré služby, které mají na jejich činnosti nějaký vliv. Jakékoliv novinky by tak měli být poradcům k dispozici. Tento přístup by byl zajištěn vhodným zveřejněním na firemním intranetu a to podle důležitosti pro práci finančního poradce.

- omezení akce partnerů.

Uvedená opatření pomohou vhodně zlepšit některé podpůrné režimy procesu vzdělávání. Včasnost informací, na základě kterých společnost postupuje, je podstatnou překážkou v budování společenského image.

4.3 Návrhy vybraných personálních činností

Při zohlednění všech vybraných personálních činností (získávání, výběr a vzdělávání pracovníků) lze uvažovat o několika možných a reálných variantách změn:

- důkladné proškolení partnerských školitelů,
- otevření studijního oboru na některé stávající vysoké škole. Proti tomuto návrhu lze namítat různé požadavky z příslušné vysoké školy.

4.3.1 Úprava stávající situace vzdělávání

Interní školitelé jsou na velmi dobré úrovni, jak v odborných znalostech, tak i ve způsobu prezentace. V takovém případě splňují požadavky, stanovené interními normami. Tyto normy je však nutno určitým způsobem implementovat také na partnerské školitele, aby byli poradci vhodně a správně proškoleni.

Vhodně proškolený finanční poradce musí být schopen optimálně posoudit možnosti finančních produktů v souvislosti ke klientským potřebám. Pro splnění takovéto situace musí být dostatek potencionálních poradců, kteří mají určitý potenciál. Takovéto pracovníky lze získat např. v řadách studentů vysokých škol, kteří mají po odborné stránce a podle chuti riskovat největší šance uspět.

Důkladné proškolení školitelů z partnerských institucí je důležitým prvkem, na jehož základě lze poskytovat kvalitní finanční poradenství. Takovéto proškolení lze aplikovat se zaměřením na krátké období (horizont do 2 let).

Jednalo by se tak o určitý intenzivní vzdělávací kurz pro tyto externí školitele, nejlépe se zaměřením na způsoby prezentování.

4.3.2 Otevření studijního oboru na stávající VŠ

Vhodnou variantou v dlouhém období je zavedení vlastního studijního oboru v ekonomické oblasti, se zaměřením na finanční oblasti. Takto koncipovaný studijní program by bylo vhodné akreditovat a následně poskytovat ve spolupráci s vysokou školou ekonomického zaměření. Mezi možné alternativy patří následující vysoké školy:

- Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta
- Mendelova zemědělská a lesnická.univerzita v Brně,
- Bankovní institut vysoká škola v Praze,
- Slezská univerzita v Opavě.

Cílem studia v oboru financí by bylo poskytovat zájemcům nejen vysokoškolské vzdělání, ale také získání odpovídajících praktických dovedností a zkušeností. Tento obor by byl primárně určen na výchovu profesionálních finančních poradců. Absolventi tohoto bakalářského oboru následně najdou velké uplatnění ve finanční sféře, třeba ve společnosti Partners.

Návrh tohoto oboru vychází vstříc požadavkům z praxe, neboť po takto vzdělaných odbornících je na trhu značná poptávka a také světovým trendům vzdělávání, kdy je pro daný typ studia volena forma bakalářského typu.

Uvedený studijní obor může být v současné době poskytován na některé vysoké škole. V takovém případě lze podat návrh na úpravu daného studijního oboru podle požadavků společnosti Partners.

Příslušná vysoká škola může pro takovouto vzájemnou spolupráci mít stanovené další požadavky, které mohou mít různý charakter.

4.3.3 Otevření vlastní VŠ

Další variantou je založení vlastní vysoké školy, která by byla financována přímo ze společnosti Partners nebo partnerských společností. Mezi tyto partnerské společnosti lze zařadit následující:

- AXA,
- Aegon,
- Aviva,
- LBBW Bank CZ, a.s.,
- HSBC,
- Volksbank Česká republika,
- Česká podnikatelská pojišťovna.

Nejen uvedené společnosti by se tak podíleli na výchově plně profesionálních finančních poradců, kteří by v mnohém zlepšili své postavení na trhu a před veřejností. Větší spolupráce institucí terciárního vzdělávání s vnějšími aktéry je tak něco, bez čeho se konkurenceschopnost českých společností nezvýší.

Takováto situace – vzájemná spolupráce vysoké školy a průmyslového subjektu – je již v českém prostředí vyzkoušena. Od akademického roku 2002/2003 nabízí Škoda Auto Vysoká Škola bakalářské vzdělání a od akademického roku 2004/2005 také magisterské vzdělání. Jednotlivé studijní programy jsou zaměřeny na oblasti ekonomiky a managementu. Jedná se například o tyto studijní obory:

- Podniková ekonomika a management obchodu,
- Globální podnikání a marketing,
- Podniková ekonomika a management provozu.

V obdobném postupu a jedinečnosti takového přístupu bych spatřoval významnou konkurenční výhodu pro společnost Partners.

Pro otevření vlastní vysoké školy je nutno odeslat žádost o udělení státního souhlasu k působení jako soukromá vysoká škola. Součástí této žádosti jsou

materiály, které jsou důležité pro akreditování studijního programu a následně studijních oborů.

Tyto podklady pro akreditaci musí obsahovat kompletní výčet vyučovaných předmětů, které se chystají v příslušném studijním oboru. U každého uvedeného předmětu pak musí být vyznačena osoba, která zaštiťuje příslušný předmět – tzv. garant.

4.3.3.1 Struktura předmětů

V rámci navrhovaného studijního oboru by bylo potřeba zajistit odpovídající odborníky ve vyučovaných předmětech. Vyučovat by zde mohli zpočátku příslušní pracovníci společnosti Partners, např. Pavel Kohout, Petr Borkovec či Tomáš Prouza. Všichni uvedení jsou bráni jako významné kapacity v ekonomických oblastech jako jsou např.:

- prognózování ekonomického vývoje,
- návrhy nových a úpravy stávajících finančních produktů.

Volba vhodných vyučujících tak může podpořit povědomí společnosti mezi širokou veřejností. Předměty, které mohou být do otevíraného studijního programu zařazeny, musí vystihovat stávající požadavky na vysokoškolské vzdělání, a to nejen finančních poradců.

Mezi obvyklý výčet předmětů, týkajících se problematiky finančního poradenství, lze zařadit následující:

- matematika,
- pojišťovnictví,
- statistika,
- rétorika a etika,
- komunikační dovednosti,
- alespoň jeden cizí jazyk – angličtina, francouzština, němčina apod.,
- bankovnínictví,

- finanční matematika,
- základy práva,
- základy managementu,
- a další předměty, podle uvážení odpovědných osob.

4.3.3.2 Podmínky pro získání licence MŠMT

Důležité podmínky, jež jsou podstatné pro otevření a následně provoz vysoké školy, popisuje zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. V této normě jsou uvedeny další podmínky, podle kterých se musí právnická osoba řídit.

Aby společnost Partners mohla provozovat vysokou školu, musí získat státní souhlas k provozování takovéhoho subjektu. Takovéto oprávnění nelze následně převést na jiný subjekt a ani právo nepřechází na právního nástupce.

Na žádost zřizovatele (tedy top managementu společnosti Partners) má ministerstvo možnost vydat státní souhlas dříve, než vznikne příslušná právnická osoba, působící jako soukromá vysoká škola. Vznikem se myslí zápis do obchodního rejstříku. Jako důkaz je povinna příslušná právnická osoba předložit ministerstvu potvrzení – výpis z rejstříku. Státní souhlas by tak nabyl účinnosti dnem, uvedeným jako vznik právnické osoby.(14 - §39) V tomto případě by se s největší pravděpodobností jednalo o dceřinou společnost společnosti Partners.

Žádost o státní souhlas musí obsahovat přesně specifikované informace o uvedeném záměru:(14 - §39)

- a) název, sídlo a typ vysoké školy,
- b) právní formu právnické osoby a statutární orgán,
- c) dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti vysoké školy,
- d) údaje o finančním, materiálním, personálním a informačním zajištění činnosti soukromé vysoké školy,
- e) návrhy studijních programů,

- f) návrh vnitřních předpisů upravujících organizaci a činnost soukromé vysoké školy a postavení členů akademické obce.

Udělený státní souhlas není platný po celou dobu života nového právního subjektu. Ministerstvo tak může odejmout udělený souhlas na základě některých výrazných porušení svých povinností. Tyto důvody mohou být následující: (14 - §42)

- není akreditovaný žádný studijní program,
- soukromé VŠ byla odejmuta akreditace u více jak dvou studijních programů,
- VŠ byly odebrány akreditace všech studijních programů,
- byly zjištěny závažné nedostatky, které znemožňují správné plnění svých úkolů,
- závažným způsobem porušuje povinnosti, které jsou stanoveny zvláštními předpisy.

Další možné postupy odejmutí státního souhlasu má ministerstvo v takovém případě, jestliže tato právnická osoba uvedla nepravdivé informace, jež byly podstatné pro udělení tohoto státního souhlasu. Za předpokladu vzniku významných změn je nutno tyto změny ověřit v rámci platnosti uvedeného souhlasu a snažit se tyto změny odstranit, pokud by to znamenalo odebrání vydaného souhlasu.(14 - §)

Okamžikem, kde ministerstvo odebere státní souhlas, ztrácí příslušná právnická osoba možnost vystupovat jako vysoká škola. Součástí tohoto odebrání je také i rozhodnutí o odebrání akreditace studijních programů.

4.3.3.3 Vývoj terciárního školství

V současnosti probíhají snahy o úpravu tzv. bílé knihy, která obsahuje komplexní pohled na vysoké školství. Jedná se tak o novelizaci zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších novel. Tato novela by měla obsahovat několik novinek. Novela by měla obsahovat v určité podobě následující úpravy:(15)

- posílení autonomie VŠ v jejich rozhodování,,

- snížení nerovnosti v přístupu k vysokoškolskému vzdělání,
- změna současného systému akreditací,
- zabezpečení kvality na všech úrovních,
- navýšení výdajů na financování institucí terciárního vzdělávání.

Tato novela by tak měla prosadit zásadní změny v terciárním školství. V důsledku změny vlády však může dojít k pozdržení celé této reformy.

5 Přínosy plynoucí z otevření studijního programu

V okamžiku otevření nového studijního programu se objevuje nová možnost získání vhodných pracovníků na pozice finančních poradců. Tito noví adepti by mohli být „rekrutováni“ právě v řadách studentů a absolventů tohoto studijního programu.

Tímto způsobem tak může společnost Partners získávat nové poradce bez nutnosti vynakládání velkého množství času na pracovní pohovory s uchazeči o spolupráci. Takovéto pohovory by pak mohly být využívány pouze pro nakontaktování osob, které byly doporučeny klienty, partnery nebo jednotlivými kolegy.

Za předpokladu vložených investic do tohoto typu vzdělávání a následné aplikace získaných znalostí v praxi, pod záštitou společnosti Partners, je reálná návratnost těchto prostředků v horizontu několik let. Takováto prognóza může být podložena dosavadními hospodářskými výsledky, které společnost vykázala od započetí své podnikatelské činnosti. V konečném důsledku však má na celkovou efektivnost nového studijního programu působí mnoho dalších externích vlivů, které mohou investice urychlit či oddálit v různých časových intervalech.

Základním příjmem je v případě založení a otevření vlastní vysoké školy hodnota stanoveného školného. Tato výše by se mohla podle uvážení a obvyklé výše školného, placeného na jiných soukromých vysokých školách, pohybovat v částce do 25 tisíc za semestr.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat vybrané personální činnosti ve společnosti Partners for life planning, a.s, na jejichž základě jsem pak navrhl určité zlepšení či doporučení těchto vybraných personálních činností. Jedná se hlavně o oblast získávání, výběru a vzdělávání pracovníků.

V analytické části jsem provedl analýzu vybraných personálních činností. V dalším kroku analytické části jsem provedl dotazníkové dotazování mezi jednotlivými poradci ve vybraných lokalitách. Tato analýza a průzkum následně nasměrovala mé kroky ke specifikaci vhodné úpravy.

Tato úprava může přinést v dlouhém časovém období významné finanční úspory a zefektivnění komplexního finančního poradenství.

Použitá literatura

Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, et al. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] ČERNÝ, Radek. Budování klientského centra v Olomouci. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 87 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Václav Zeman.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [6] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management press, 2007. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 304 s. ISBN 80-7261-054-6.

Elektronické zdroje

- [8] BORKOVEC, Petr. Úspěšné poradce a manažery čeká luxus [online]. 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.jsmepartners.cz/detail-clanek/kariera/petr-borkovec-uspesne-poradce-a-manazery-ceka-luxus>>.
- [9] SPILKA, Jan. Multilevel : cesta k bohatství či do pekel?. Wwww.mesec.cz [online]. 2006 [cit. 2008-03-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/multilevel-cesta-k-bohatstvi-ci-do-pekeli>>.
- [10] Co ukázaly "Kohoutovy testy" [online]. 2007 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.finmag.cz/videonovinky/p5/?>>. ISSN 1802-9612.
- [11] Partners [online]. 2007 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.partners.cz/>>.
- [12] Pyramidové schéma [online]. [2002] , 14. 3. 2009 [cit. 2009-03-18]. Dostupný z WWW:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pyramidová_hra#Srovn.C3.A1n.C3.AD_s_multi-level_marketingem>.

- [13] Interní materiály společnosti Partners for life planning, a.s.
- [14] Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách - text se zpracovanými novelami [online]. 2006 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/uplne-zneni-zakona-c-111-1998-sb-o-vysokych-skolach-text-se-zpracovanymi-novelami>>.
- [15] BÖHMOVÁ, Kateřina. Ministr Liška diskutuje se zástupci humanitních oborů o cílech reformy terciárního vzdělávání [online]. 2006 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/soubory/tiskove_zpravy/Kam_smeruje_reforma_terciarniho_vzdelavani_a_proc_je_treba_ji_udelat.pps>.
- [16] ČSÚ : Nezaměstnanost ve 3. čtvrtletí nejnižší za posledních 12 let [online]. 2003-2007 [cit. 2009-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.topregion.cz/index.jsp;jsessionid=51B24F7130D101B384C70AEDEC4D6346?articleId=44663>>.
- [17] Statistická ročenka České republiky 2008 : VZDĚLÁVÁNÍ [online]. 2009 , 3.3.2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/6E00499291/\\$File/0001082127.xls](http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/6E00499291/$File/0001082127.xls)>.

Použité zkratky

<i>AFP</i>	Akademie finančního zdraví
<i>ŽL</i>	Živnostenský list
<i>např.</i>	například

Rejstřík

K

Kurz 57

M

Měření 86

P

Partners ... 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59,
85, 86, 87

V

Výběr 20, 52

Vzdělávání 26, 53, 56

Z

Získávání 17, 18, 52

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	13
Obrázek 2: Proces personálního plánování	16
Obrázek 3: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	17
Obrázek 4: Struktura požadavků práce na pracovníka	25
Obrázek 5: Složky rozvoje lidských zdrojů	26
Obrázek 6: Východiska, předpoklady a cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	28
Obrázek 7: Struktura učení se	33
Obrázek 8: Místo zpětné vazby ve vzdělávacím cyklu	34
Obrázek 9: Vzor check-list	38
Obrázek 10: Příklady Likertova formátu	38
Obrázek 11: Logo Partners For Life Plannig	47
Obrázek 12: Organizační struktura	48
Obrázek 13: Vývoj v systému pyramid	49
Obrázek 14: Kariérový plán	50
Obrázek 15: Kariérový plán pro samostatné poradce	51
Obrázek 16: Vzdělávání u Partners	56

Seznam vzorců

vzorec 1: Index spokojenosti	40
vzorec 2: Dílčí index spokojenosti se službami	40
vzorec 3: Váha i-tého znaku spokojenosti se službami	40
vzorec 4: Hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice metod měření podle autorství a časového horizontu	34
Tabulka 2: Souhrn silných a slabých stránek	75

Seznam grafů

graf 1: Míra nezaměstnanosti ve 3.čtvrtletí 2008	43
graf 2: Vývoj počtu studentů VŠ	44
graf 3: Jste spokojen/a s podporou centrály?	61
graf 4: Jste spokojen/a s technologickým zázemím společnosti?	63
graf 5: Jste spokojen/a se vztahy, panujícími ve společnosti? - poradce X poradce	64
graf 6: Jste spokojen/a se vztahy, panujícími ve společnosti? - poradce X vedoucí	64
graf 7: Jste spokojen/a s rozsahem nabízených kurzů?	65
graf 8: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - obsah kurzu	66
graf 9: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - forma kurzu	66
graf 10: Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy? - způsob prezentace (přednášející osoba)	67
graf 11: Jste spokojen/a se způsobem vedení kurzů?	67
graf 12: Je podle Vás povinná účast na kurzech plně oprávněná?	68
graf 13: Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů? - praktická výuka	69
graf 14: Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů? - přínos do praxe	69
graf 15: Vidíte přínos pro Vaši činnost v přezkoušení odborných znalostí, provedeném r. 2007?	70
graf 16: Nejvyšší dosažené vzdělání	71
graf 17: Celkové hodnocení spokojenosti poradců	72

Seznam příloh

1. Dotazník pro měření spokojenosti
2. Personální dotazník
3. Kariérový plán Partners 2009
4. Úpravy kariérového plánu Partners 2009
5. Etický kodex společnosti Partners
6. Obchodní partneři společnosti Partners
7. Harmonogram dlouhodobé varianty

Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, jenž je podkladem pro diplomovou práci. Předem děkuji za Vaši účast v tomto průzkumu.

Veškeré odpovědi budou použity pouze pro účely diplomové práce. Anonymita je zajištěna.

Dotazník pro měření spokojenosti poradců ve společnosti Partners



1. Jste spokojen/a s podporou centrály?

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

2. Jste spokojen/a s technologickým zázemím společnosti (intranet, SW podpora aj.)?

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

3. Jste spokojen/a se vztahy, panujícími ve společnosti?

a) poradce vs. poradce

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

b) poradce vs. vedoucí

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

4. Jste spokojen/a s rozsahem nabízených kurzů?

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

5. Jste spokojen/a s poskytovanými kurzy?

a) obsah kurzu

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

b) forma kurzu

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

c) způsob prezentace (přednášející osoba/lektor)

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

6. Jste spokojen/a se způsobem vedení kurzů?

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

7. Je podle Vás povinná účast na kurzech plně oprávněná?

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
--------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

8. Jste spokojen/a se praktickou úlohou kurzů?

a) praktická výuka

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

b) přínos do praxe

plně spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	plně nespokojen
---------------	----------------	------------------	-----------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

9. Vidíte v přezkoušení odborných znalostí provedeném r. 2007 přínos pro Vaši činnost?

rozhodně souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	rozhodně nesouhlasím
--------------------	-----------------	-------------------	----------------------

Prosím, uveďte důvod Vašeho hodnocení:

.....

.....

.....

.....

10. Co byste změnil/a na současném procesu vzdělávání ve společnosti Partners?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

střední škola	bakalářské	inženýrské
---------------	------------	------------

Personální dotazník



Jméno a příjmení: _____

Adresa: _____

Mobil: _____ Email: _____








Datum narození: _____

Rodinný stav/děti: _____

Dosažené vzdělání: _____


Současná profese: _____

Zjišťovací otázky

-  Kolik jste absolvoval/a pohovorů? _____
-  Co obvykle děláte ve svém volném čase? _____
-  Považujete se za soutěživého člověka? _____
-  Uvažoval/a jste o zvýšení kvalifikace nebo dalšího vzdělání? _____
-  Jaký typ vzdělání byste rád/a v naší firmě získal/a? _____
-  Jste ochotný/á se vzdělávat o víkendech a svátcích? _____
-  Popište, jak si představujete ideální práci? _____

 Jakému typu práce dáváte přednost?




- ☐ Pevná pracovní doba
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Práce v kolektivu
- ☐ Individuální práce
- ☐ Práce v kanceláři
- ☐ Práce v terénu
- ☐ Práce pod vedením
- ☐ Nezávislá práce




 Představte si firmu, ve které jsou následující pozice. Jakého postu byste chtěl/a dosáhnout za dva roky?









- ☐ Dělník
- ☐ Mistr
- ☐ Střední management
- ☐ Top management
- ☐ Ředitel
- ☐ Majitel firmy

-  Co byste rád dělal/a za 10 let? _____
-  Čeho si nejvíce vážíte na lidech? _____
-  Které 3 věci byste mi o sobě rád řekl? _____



Rozbor motivů

-  Co je vaším životním cílem? _____
-  Jaké jsou vaše krátkodobé cíle? _____
-  Popište, co děláte pro splnění jednoho z výše uvedených cílů? _____

-  Co je pro vás v současnosti největší životní hodnota? _____
-  Chcete změnit svůj současný život? _____
-  Co vás nejvíce motivuje? _____

-  Co je pro Vás důležitější: peníze nebo postavení? _____
-  Chcete být hodnocený fixně nebo výkonově? _____
-  Jaké výhody vidíte v zaměstnání? _____
-  Jaké nevýhody vidíte v zaměstnání? _____
-  Které důvody podle vás hovoří pro podnikání? _____
-  Které důvody podle vás hovoří proti podnikání? _____
-  Podnikal/a jste někdy ? V jakém oboru? _____
-  Při kterém ročním příjmu se budete cítit bohatý? _____

- ☐ 150.000,-
- ☐ 500.000,-
- ☐ 1,000.000,-
- ☐ Více, kolik? _____

-  Jaký příjem očekáváte po zapracování tj. po 3 měsících? _____
-  Představte si, že dnes disponujete částkou 10,000.000 Kč. Jakým způsobem byste s ní naložil/a. Uved'te do níže uvedených řádků:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Osobnostní otázky

-  Charakterizujte se 5-ti přídavnými jmény:

- | | |
|---------|---------|
| 1 _____ | 2 _____ |
| 3 _____ | 4 _____ |
| 5 _____ | |

-  Jaké máte sociální postavení v okolí?

- ☐ Vůdce
- ☐ Bavič
- ☐ Rádce
- ☐ Naslouchač

Vlastnost	Vysvětlení	Klasifikace				
		Slabý	Silný			
		1	2	3	4	5
Komunikace						
Schopnost komunikace	Dokáží trefně vyjadřovat svoje myšlenky. Lidé okamžitě chápou co chci a proč to chci.					
Výřečnost	Umím dobře mluvit a správně formulovat.					
Vystupování	S jistotou vystoupím i před větší skupinou.					
Navazování kontaktů	Nemám problémy při seznamování s lidmi.					
Schopnost argumentace	Dokáží pohotově argumentovat, zvládám i nepříjemné otázky.					
Vytrvalost	Pracuji nad problémem dokud ho nevyřeším.					
Osobnostní vlastnosti						
Cílevědomost	Co si stanovím, to se snažím dodržet.					
Ochota k výkonu	Jsem dravě ctižádostivý a ochotný postavit se vůči tvrdým nárokům.					
Organizační schopnosti	Neztrácím přehled ani při plánování složitých úloh.					
Rozhodnost						
Samostatný úsudek	Dokáží objektivně posoudit daný stav a přijmout správné rozhodnutí.					
Rozhodování	Rozhoduji se rychle i v kritických situacích.					
Pružnost						
Flexibilita	Velmi rychle se dokáží přizpůsobit nejrůznějším situacím.					
Rychlost reakce	Nemám problém přeorientovat se na nově vzniklé podmínky.					
Přizpůsobení v týmu	S lidmi většinou vycházím dobře.					
Vztahy na pracovišti	Upřednostňuji neustálou komunikaci v týmu, poznám silné a slabé stránky spolupracovníků.					
Sebedůvěra						
Sebevědomí	Vím, co dokáží, a co chci.					
Sebejistota	Jsem přesvědčený, že zvládnou každou situaci.					
Sebe poznání	Dokonale znám svoje silné a slabé stránky.					
Přesvědčivost	Ostatní většinou akceptují moje návrhy a argumenty.					
Iniciativa						
Plnění úloh	Úlohy se snažím splnit v předstihu.					
Práce na projektech	Rád se zapojuji do různých projektů.					
Kreativita						
Kreativita	Neustále hýřím nápady.					
Inovace	Novými nápady a netradičními způsoby řeším problémy.					
Řešení úloh	Při řešení stanovených úloh rád experimentuji.					
Zátěžová odolnost						
Zvládnutí zátěže	Dokáží si poradit s těžkostmi i se stresem.					
Odolnost na konflikty	Konflikty nemají vliv na moji práci.					
Smysl pro zodpovědnost						
Práce s rizikem	Nedám se případnými riziky odradit.					
Zodpovědnost	Nesu zodpovědnost za vlastní rozhodnutí a svoji práci.					
Vědomí zodpovědnosti	Když se rozhodnu nesprávně, nesnažím se shazovat vinu na jiné.					

Datum: _____

Podpis: _____

Kariérový plán Partners For Life Planning

A. Preamble

1. Kariérový plán je nedílnou součástí mandátní smlouvy uzavřené mezi Partners For Life Planning a.s. (dále jen "společnost") na straně jedné a poradcem na straně druhé.
2. Toto je úplná verze kariérového plánu.

B. Postup na vyšší pozici

3. Každý poradce má nárok na příslušný postup, splní-li všechny podmínky uvedené v kariérovém plánu.
4. Kariérový plán je založen na principu výkonnosti. Základem hodnocení je centrálou společnosti a příslušným obchodním partnerem přijatá a natypovaná brutto produkce.
5. K povýšení ze stupně Trainee (odměny pouze za tip) na stupeň Consultant po splnění požadavků daných kariérovým plánem a mandátní smlouvou dochází automaticky.
6. Pro povýšení z pozice Consultant na stupeň Senior Consultant je vedle splnění stanovených podmínek nutné, aby nadřízený poradce na pozici M2 a výše písemně sdělil tuto změnu centrále společnosti a ta ji schválila. Toto platí i pro jakékoli opětovné povýšení v případě předchozího přesunu na pozici nižší.
7. K povýšení do vedoucí pozice (M1 a výše) se vedle splnění minimálního výkonu vyžaduje podpis všech strukturálně nadřízených poradců povyšovaného poradce a schválení vedením společnosti. Všechny žádosti o povýšení do pozic M1 a výše jsou přístupné vedoucím v informačním systému.
8. Podklady pro povýšení je třeba doručit na centrálu okamžitě po zjištění, že byla splněna kritéria pro následující pozici, nejpozději pak do sedmi dnů po zveřejnění výsledků za předchozí měsíc. Povýšení do pozic Consultant a Senior Consultant je platné nejdříve od následujícího dne po doručení podkladů k povýšení a schválení žádosti o povýšení. Povýšení do manažerských a ředitelských pozic je platné vždy od 1. dne produkčního měsíce následujícího po posledním měsíci v kvalifikačním období pro novou pozici.
9. Hodnotícím obdobím pro povýšení do vedoucích pozic (kromě pozice M1 – Team Manager) je vždy kalendářní čtvrtletí.
10. Podmínkou pro povýšení do pozice Senior Consultant a do pozice M1 a výše je získání licence podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele a vázaného zástupce od ČNB.
11. Povýšení do pozice M1 – Team Manager je možné nejdříve po uplynutí 6 měsíců od podpisu

mandátní smlouvy.

12. Povýšení do pozice M2 – Executive Manager, M3 – Senior Manager, D1 – Director a D2 – Senior Director je možné nejdříve za 9 měsíců po dosažení předcházející pozice. Povýšení na pozici Partner je možné nejdříve za 18 měsíců po dosažení předcházejícího stupně.

13. Výsledky práce musí být kvalitní a trvalé. Pokud bude proplacenost za 15 měsíců (bez posledních tří měsíců) smluv žadatele o povýšení (nebo struktury žadatele při povýšení na stupeň M2 a výše) nižší než 65 % nebo proplacenost BJ nižší než 60 %, bude žádost o povýšení na stupeň M2 a výše automaticky zamítnuta, u žadatelů o povýšení na stupeň M1 může být udělena výjimka. Pokud bude proplacenost smluv žadatele o povýšení nižší než 75 % nebo proplacenost BJ nižší než 70 %, může centrála požadovat vysvětlení a případně žádost o povýšení zamítnout.

14. Povýšení může být pozastaveno nebo zrušeno v případě, že existuje důvodné podezření na uzavírání smluv pouze za účelem vykázání produkce, je zpochybněna dlouhodobá trvalost příslušných smluv nebo došlo k poškození klienta.

15. Aby bylo povýšení trvalé, musí nově povýšený poradce na stupni M1 a výše v dalším čtvrtletí (či v následujících třech měsících v případě poradců povýšených na stupeň M1) zopakovat výkon minimálně v rozsahu stanoveném v části G. *Kritéria postupu* pro jeho pozici a potvrdit tak výkon, na jehož základě byl povýšen. Proplacenost povyšovacího výkonu musí na konci kontrolního čtvrtletí dosáhnout alespoň 70 % u smluv a 65 % u BJ, jinak bude povýšení zrušeno. V případě, že poradce povyšovací výkon nezopakuje, bude od následujícího čtvrtletí (nebo měsíce v případě poradce na stupni M1) přesunut na pozici, ze které byl povýšen.

16. Jedna přímá ziskatelská větev struktury vedoucího může pro účely kontroly aktivní činnosti či povyšovacího statutu tvořit maximálně 50 % aktivní činnosti stávající pozice či povyšovacího statutu pro následující pozici. Dvě nejsilnější přímé ziskatelské větve struktury vedoucího mohou pro účely kontroly aktivní činnosti či povyšovacího statutu tvořit maximálně 70 % aktivní činnosti stávající pozice či povyšovacího statutu pro následující pozici. *(platí od 1. 1. 2010, tedy pro povýšení k 1. 4. 2010 a dále)*

17. Za nadprůměrnou vlastní produkci v konkrétním produkčním měsíci je na všech pozicích vyplácen bonus centrálou společnosti za celou měsíční produkci v měsíci, kdy byla kritéria splněna, bez vlivu na rozdílovou provizi pro nadřízeného vedoucího. Společnost má právo kritéria pro obdržení bonusu změnit, a to tak, aby kritérium korespondovalo s průměrnou produkcí na poradce v celé společnosti a bonus tak vždy obdrželi poradci s nadprůměrnou vlastní produkcí (125 %, respektive 250 % průměrné produkce na poradce). Poradce může o bonus přijít, pokud bude zjevné, že kumuluje produkci dvou měsíců do jednoho měsíce nebo v případě, kdy jeho proplacenost za posledních 9 měsíců (bez posledních tří měsíců) klesne pod 70 % BJ. Ke kontrole proplacenosti dochází vždy po

prvním datu fixace provizí v měsíci.

C. Přesun na nižší pozici

18. Pokud poradce na pozici Consultant nebo Senior Consultant nesplní za tři měsíce po sobě jdoucí ("plovoucí kvartál") objem minimální aktivní činnosti dle části E nebo do šesti měsíců od povýšení na stupeň C nezíská registrace podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele a vázaného zástupce u ČNB, dojde od následujícího měsíce automaticky k jeho přesunu na pozici, ze které byl naposledy povýšen. K přesunu na nižší pozici může dojít i v případě, kdy jeho proplacenost za posledních 9 měsíců (bez posledních tří měsíců) klesne pod 70 % BJ. Ke kontrole proplacenosti dochází vždy po prvním datu fixace provizí v měsíci.

19. Pokud vedoucí nesplní za jedno kalendářní čtvrtletí objem minimální aktivní činnosti dle části E nebo je proplacenost jeho struktury za posledních 15 měsíců (bez posledních tří měsíců) u smluv nižší než 65 % nebo u BJ nižší než 60 %, bude mu zasláno varování před přesunem na nižší pozici. Varování může být vedoucímu zasláno na návrh ředitele i v případě proplacenosti nižší než 75 % u smluv a 70 % u BJ. Ke kontrole proplacenosti dochází vždy po prvním datu fixace provizí po konci příslušného čtvrtletí (5. 1., 5. 4., 5. 7. a 5. 10.).

20. V případě, že příslušný vedoucí nesplní objem minimální aktivní činnosti nebo nedosáhne minimálních limitů proplacenosti dle předchozího bodu ani v následujícím kalendářním čtvrtletí, dojde od následujícího měsíce k jeho přesunu na pozici, ze které byl naposledy povýšen. K přesunu na nižší pozici dojde i v případě, že v jednom čtvrtletí není splněn limit minimálního výkonu a ve druhém minimální proplacenosti či naopak.

21. Přesun na nižší pozici může být proveden i v případě formálního splnění kritérií, pokud existuje důvodné podezření na uzavírání smluv pouze za účelem vykazání produkce a je zpochybněna dlouhodobá trvalost příslušných smluv nebo pokud je proplacenost smluv daného poradce nebo struktury nižší než limity uvedené v bodě 13.

22. Pokud poradce na pozici Trainee až Senior Consultant nesplní za jedno kalendářní čtvrtletí objem minimálního výkonu ve výši 450 BJ, bude mu zasláno varování před ukončením spolupráce.

23. V případě nesplnění minimálního výkonu 450 BJ za dvě po sobě jdoucí čtvrtletí dojde k automatickému ukončení spolupráce.

24. Vedoucí může požádat o výjimku z plnění minimálních kritérií produkce, ovšem výhradně ze zdravotních důvodů a se souhlasem ředitele své struktury. O udělení výjimky rozhoduje centrála společnosti. Personální body za poradce, kterému je udělena výjimka, nemohou být započteny pro povýšení jeho vedoucího.

25. Původního stupně je možné znovu dosáhnout splněním všech kvalifikačních kritérií pro povýšení na ztracenou pozici dle kariérového plánu, u pozice M1 a výše nejdříve za tři měsíce po přesunu na nižší pozici. Návrat do pozice Consultant nebo Senior Consultant je možný ihned poté, co poradce splní všechna kvalifikační kritéria pro povýšení na ztracenou pozici dle kariérového plánu, a to na základě písemné žádosti svého vedoucího.

D. Zařazení do struktury

26. Od vedoucích se vyžaduje, aby získávali, školili, řídili a vedli poradce k aktivní činnosti. Příslušnost ke struktuře a k vedoucímu je dána dotazníkem pro poradce, případně schválením změny zařazení poradce.

27. Přejedání poradce či vedoucího z jedné struktury do jiné musí vždy schválit všichni stávající i budoucí nadřízení přecházejícího poradce a vedení společnosti. Za přechod se považuje i případ, kdy poradce či vedoucí ukončí činnost a poté (bez ohledu na dobu) chce nastoupit ve společnosti do jiné struktury.

28. Výkon poradce či vedoucího měnícího vedení se nezapočítává do kritérií pro následující postup jeho novému vedoucímu, a to po dobu 12 měsíců nebo pro nejbližší povýšení podle toho, která skutečnost nastane dříve. Personální jednotky za vedoucího měnícího vedení se novému vedoucímu nezapočítávají nikdy, za poradce na pozici Consultant nebo Senior Consultant se nezapočítávají po dobu jednoho roku. Centrála může z tohoto pravidla v odůvodněných případech udělit výjimku.

29. Pokud by vedoucí ukončil svou činnost, může jeho nadřízený jmenovat na jeho místo poradce z jeho bývalého vedení. Nejpozději do 3 dnů po jeho jmenování musí příslušný nadřízený vedoucí zaslat písemnou zprávu o této změně vedení společnosti. Pozdější úprava tohoto rozhodnutí není možná. Tento vedoucí je potom pro účely jeho dalšího povýšení evidován jako běžný ziskatel jemu přidělené struktury. Pokud nadřízený poradce žádného nového vedoucího nejmenoval, může během prvních 12 měsíců pro svůj postup z takto získané struktury použít pouze tolik personálních bodů, kolik by získal z manažera, který svou činnost ukončil. Po dalších 9 měsících je maximální počet personálních bodů o jednu pozici v kariérovém plánu vyšší a po dalších 9 měsících opět o jednu úroveň vyšší. Maximální suma personálních bodů z takto získané struktury je hodnota pozice D3.

30. V případě, že je do struktury zařazen nový manažer, získává vedoucí tohoto manažera v prvních 12 měsících jeho činnosti 5 personálních bodů a po dalších 9 měsících vždy počet personálních bodů o jednu pozici v kariérovém plánu vyšší až do skutečné hodnoty pozice, kterou svým výkonem obhájil.

31. Na základě výkonnostního principu je možné dosáhnout stejné i vyšší pozice než má vedoucí příslušného poradce.

E. Minimální aktivní činnost:

32. Pojem minimální aktivní činnost znamená minimální produkci poradce, za plovoucí kvartál, v případě vedoucího za kalendářní kvartál. Dodržení minimální aktivní činnosti je podmínkou pro setrvání poradce na příslušném stupni. Základem hodnocení je centrálou společnosti a příslušným obchodním partnerem přijatá a natypovaná brutto produkce, přičemž:

Osobní výkon (OV) = vlastní produkce, tedy uskutečněný obchod osobně vyprodukovaný poradcem či vedoucím

Skupinová produkce = uskutečněný obchod vyprodukovaný poradcem i skupinou dohromady

Následující přehled stanovuje minima pro činnost poradců na jednotlivých pozicích:

C – Consultant

600 BJ/čtvrtletí a získání registrací podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele a vázaného zástupce u ČNB do šesti měsíců od povýšení na stupeň C

SC – Senior Consultant

750 BJ/čtvrtletí

M1 – Team Manager

2 250 BJ/čtvrtletí skupinové produkce, z toho 450 BJ OV

M2 – Executive Manager

6 750 BJ/čtvrtletí skupinové produkce

M3 – Senior Manager

11 250 BJ/čtvrtletí skupinové produkce

D1 – Director

22 500 BJ/čtvrtletí skupinové produkce

D2 – Senior Director

56 250 BJ/čtvrtletí skupinové produkce

D3 – Partner

112 500 BJ/čtvrtletí skupinové produkce

F. Personální jednotky:

33. Každá pozice podle kariérového plánu je ohodnocena určitým počtem personálních bodů, a to následovně:

<input type="checkbox"/> C – Consultant	1 bod
<input type="checkbox"/> SC – Senior Consultant	1 bod
<input type="checkbox"/> VIP – VIP Consultant	1 bod
<input type="checkbox"/> M1 – Team Manager	5 bodů
<input type="checkbox"/> M2 – Executive Manager	7 bodů
<input type="checkbox"/> M3 – Senior Manager	10 bodů
<input type="checkbox"/> D1 – Director	15 bodů
<input type="checkbox"/> D2 – Senior Director	20 bodů

34. Pokud má být poradce nebo vedoucí zařazen mezi poradce a vedoucí, jejichž personální jednotky jsou započteny do součtu personálních jednotek příslušné struktury, musí splnit minimální výkon dle části *E. Minimální aktivní činnost* Kariérového plánu za tři měsíce předcházející žádosti o povýšení. Výjimkou jsou personální body za Consultanta při žádosti o povýšení do pozice M1, kdy postačuje, aby Consultant splňoval podmínky pro povýšení do pozice Consultant a aktivní statut podle části *E. Minimální aktivní činnost* v okamžiku žádosti o povýšení. U pozice M1 se prověřuje pouze splnění limitu skupinového výkonu.

35. Pokud příslušný poradce nebo vedoucí minimální aktivní statut nesplňuje, počítají se žadateli o povýšení jeho personální jednotky, jako by byl v kariérovém plánu na té pozici níže, jejíž minimální aktivní statut splňuje.

36. Pro postup na vyšší pozici se hodnota personálních bodů jakékoli struktury započítá maximálně jako hodnota aktuální pozice žadatele.

37. Pro postup na pozici M2 se přímý vedoucí poradce na pozici M1 a výše počítá pouze za 2 body.

38. Pokud žadatelův přímo získaný poradce na pozici C či SC má ve své ziskatelské struktuře dle ziskatelského stromu vedoucího poradce na pozici M1 a výše, tak se bodová hodnota tohoto přímého poradce určí jako hodnota pozice M1, tzn. 5 bodů. To neplatí v ostatních případech, kdy přímo získaný poradce je vedoucím poradcem na pozici M1 a výše.

39. Pro postup na pozici D1 a výše je zapotřebí minimálně čtyř aktivních přímo získaných vedoucích poradců.

G. Kritéria postupu:

Následující podmínky jsou předpokladem pro povýšení do příslušné pozice.

Trainee/Tipař

- 0 úspěšné absolvování centrální supervize (písemný test i ústní část)
- 0 začátek činnosti u společnosti, zkušební pozice zahrnující základní zaškolovací cyklus, zapracování a získání registrací

Consultant

- 0 platný živnostenský list
- 0 600 BJ za plovoucí kvartál
- 0 400 BJ vlastní historické produkce pro první povýšení
- 0 získání registrace podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele u ČNB

Senior Consultant

- 0 750 BJ za plovoucí kvartál
- 0 4 000 BJ vlastní historické produkce pro první povýšení
- 0 získání registrace vázaného zástupce u ČNB

M1 – Team Manager

- 0 2 000 BJ vlastní historické produkce
- 0 3 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí, z toho 450 BJ osobního výkonu
- 0 3 personální body ke dni povýšení
- 0 získání registrace podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele a vázaného zástupce u ČNB

M2 – Executive Manager

- 0 3 000 BJ vlastní historické produkce
- 0 9 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí, z toho 450 BJ osobního výkonu
- 0 6 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

M3 – Senior Manager

- 0 4 000 BJ vlastní historické produkce
- 0 15 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí
- 0 18 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D1 – Director

0 5 000 BJ vlastní historické produkce

0 30 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí

0 30 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D2 – Senior Director

0 75 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí

0 42 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

D3 – Partner

0 150 000 BJ skupinové produkce za čtvrtletí

0 60 personálních bodů po dobu předcházejícího kalendářního čtvrtletí

Úpravy kariérového plánu Partners rok 2009

1. Úpravy od ledna 2009

- 1.1 **Zpřísnění pravidel pro plnění minimálního výkonu poradci:** pokud Consultant nesplní výkon 450 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na tipaře. Pokud Senior Consultant nesplní výkon 600 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na Consultanta.
- 1.2 **Návrat na pozice:** pokud bude Consultant přesunut na pozici Tipař, může se na pozici Consultant vrátit po získání nových 450 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců. Pokud bude Senior Consultant přesunut na pozici Consultant, může se na pozici Senior Consultant vrátit po získání nových 600 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců.
- 1.3 **Zpřísnění poskytování výjimek z plnění výkonových kritérií:** o výjimku z plnění minimálních kritérií produkce může požádat vedoucí, ovšem výhradně ze zdravotních důvodů a se souhlasem ředitele své struktury. O udělení výjimky rozhoduje centrála.
- 1.4 **Větší transparentnost povyšování:** všechny žádosti o povýšení jsou všem vedoucím přístupné v Prométeu.
- 1.5 **Povýšení na M2:** při žádosti o povýšení na M2 je minimální skupinový výkon 9 000 BJ. Nově z toho musí být 450 BJ osobního výkonu žadatele o povýšení.
- 1.6 **Aktivní statut M1:** aby mohly být započteny personální jednotky za manažera na pozici M1, stačí, aby splňoval limit skupinového výkonu 2 250 BJ.
- 1.7 **Zpřísnění kontroly proplacenosti při povyšování:** Pokud bude proplacenost za 15 měsíců (bez posledních tří měsíců) smluv žadatele o povýšení (nebo struktury žadatele při povýšení na stupeň M2 a výše) nižší než 65 % nebo proplacenost BJ nižší než 60 %, bude žádost o povýšení na stupeň M2 a výše automaticky zamítnuta, u žadatelů o povýšení na stupeň M1 může být udělena výjimka. Pokud bude proplacenost smluv žadatele o povýšení nižší než 75 % nebo proplacenost BJ nižší než 70 %, může centrála požadovat vysvětlení a žádost o povýšení zamítnout.

- 1.8 **Kontrola kvality povyšovacího výkonu:** na konci potvrzovacího čtvrtletí (tedy 3 měsíce po povýšení) musí proplacenost povyšovacího výkonu dosáhnout alespoň 70 % u smluv a 65 % u BJ, jinak bude povýšení zrušeno.
- 1.9 **Podpora distribuce investic:** každý poradce je povinen do šesti měsíců po dosažení stupně Consultant požádat vedle registrace PPZ také o registraci vázaného zástupce.
- 1.10 **Platný živnostenský list:** povýšení do pozice Consultant je možné pouze v případě, že poradce centrále předloží platný živnostenský list.

2. Úpravy od července 2009

- 2.1 **Zpřísnění pravidel pro plnění minimálního výkonu poradci:** pokud Consultant nesplní výkon 600 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na tipaře. Pokud Senior Consultant nesplní výkon 750 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na Consultanta.
- 2.2 **Návrat na pozice:** pokud bude Consultant přesunut na pozici Tipař, může se na pozici Consultant vrátit po získání nových 600 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců. Pokud bude Senior Consultant přesunut na pozici Consultant, může se na pozici Senior Consultant vrátit po získání nových 750 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců.
- 2.3 **Zpřísnění přidělování bonusu za nadprůměrnou vlastní produkci:** poradce může o bonus přijít, pokud bude zjevné, že kumuluje produkci dvou měsíců do jednoho měsíce nebo v případě roční proplacenosti BJ (bez posledních tří měsíců) pod 70 %.
- 2.4 **Varování při nízké proplacenosti:** pokud je proplacenost struktury za posledních 15 měsíců (bez posledních tří měsíců) u smluv nižší než 65 % nebo u BJ nižší než 60 %, bude po konci čtvrtletí manažerovi zasláno varování před přesunem na nižší pozici. Varování může být vedoucímu zasláno na návrh ředitele i v případě proplacenosti nižší než 75 % u smluv a 70 % u BJ. Ke kontrole proplacenosti dochází vždy po prvním datu fixace provizí po konci příslušného čtvrtletí (5. 1., 5. 4., 5. 7. a 5. 10.). Poprvé bude proplacenost kontrolována a varování zasláno po druhém čtvrtletí roku 2009.
- 2.5 **Přesun na nižší pozici při nízké proplacenosti u manažerů:** pokud manažer obdrží varování a v dalším čtvrtletí opět nesplní kritéria, bude přesunut na pozici, ze které byl povýšen. K přesunu na nižší pozici dojde i v případě, že jedno varování je za nízký výkon a druhé za špatnou proplacenost.

- 2.6 **Přesun na nižší pozici při nízké proplacenosti u poradců:** poradce na pozici C nebo SC může být přesunut na nižší pozici v případě, že jeho proplacenost za posledních 9 měsíců (bez posledních tří měsíců) klesne pod 70 % BJ. Ke kontrole proplacenosti dochází vždy po prvním datu fixace provizí v měsíci.

3. Úpravy od ledna 2010

- 3.1 **Zpřísnění pravidel pro plnění minimálního výkonu poradci:** pokud Consultant nesplní výkon 750 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na tipaře. Pokud Senior Consultant nesplní výkon 900 BJ za jakékoliv tři po sobě jdoucí měsíce, bude automaticky přesunut na Consultanta.
- 3.2 **Návrat na pozice:** pokud bude Consultant přesunut na pozici Tipař, může se na pozici Consultant vrátit po získání nových 750 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců. Pokud bude Senior Consultant přesunut na pozici Consultant, může se na pozici Senior Consultant vrátit po získání nových 900 BJ, přičemž musí být získány maximálně během tří měsíců.
- 3.3 **Maximální podíl struktur na výkonu:** jedna přímá ziskatelská větev struktury vedoucího může pro účely kontroly aktivní činnosti či povyšovacího statutu tvořit maximálně 50 % aktivní činnosti stávající pozice či povyšovacího statutu pro následující pozici. Dvě nejsilnější přímé ziskatelské větve struktury vedoucího mohou pro účely kontroly aktivní činnosti či povyšovacího statutu tvořit maximálně 70 % aktivní činnosti stávající pozice či povyšovacího statutu pro následující pozici.
(platí od 1. 1. 2010, tedy pro povýšení k 1. 4. 2010 a dále)

Etický kodex společnosti Partners

1. Společnost Partners, její poradci i zaměstnanci, usilují o co nejlepší pomoc klientům při plnění jejich cílů, zabezpečení jejich rodin a řešení všech finančních otázek k jejich plné spokojenosti.
2. Zájem klienta je prioritou všech poradců i zaměstnanců společnosti Partners a je nadřazen všem jiným zájmům.
3. Poradci i zaměstnanci Partners dělají vše pro to, aby na českém trhu prosazovali poctivé finanční poradenství, a poškození klienta považují za nejhorší přečin finančního poradce.
4. Poradci Partners své služby poskytují čestně, objektivně a s ohledem na nejlepší zájem klienta.
5. Poradce vždy klientovi jasně, srozumitelně a úplně vysvětlí smysl a dopad všech jeho rozhodnutí, zejména pak ve vztahu k riziku, likviditě a výnosu jeho kroků.
6. Poradci Partners vždy dodrží, co klientům slíbí, a aktivně s nimi komunikují.
7. Poradci Partners poskytují každému klientovi pravidelný servis podle jeho potřeb a zajišťují mu veškerou péči, kterou potřebuje.
8. Poradci Partners se aktivně a pravidelně vzdělávají, aby mohli klientům zajistit kvalitní péči a pomoc při plnění jejich cílů.
9. Veškeré informace, které poradci Partners od klienta obdrží, se považují za důvěrné a zachází se s nimi s největší možnou opatrností.
10. Hlavními hodnotami poradců Partners jsou dlouhodobá zodpovědnost, disciplína, jednání v souladu s dobrými mravy a individuální přístup ke každému klientovi.

Obchodní partneři společnosti Partners v roce 2007

- AEGON Penzijní fond, a.s.
- AEGON Pojišťovna, a.s.
- Aviva životní pojišťovna, a. s.
- AXA investiční společnost a.s.
- AXA penzijní fond a.s.
- AXA životní pojišťovna a. s.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s.
- Česká spořitelna, a.s.
- ČSOB Penzijní fond Stabilita, a. s.
- ČSOB Pojišťovna, a. s.
- ESSOX s. r. o.
- HSBC Bank plc
- Hypoteční banka, a.s.
- ING Bank N.V., a.s.
- ING Penzijní fond, a.s.
- ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
- Investiční společnost České spořitelny, a.s.
- Komerční banka, a. s.
- Penzijní fond České spořitelny, a.s.
- Pioneer investiční společnost, a.s.
- Pojišťovna České spořitelny, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna a.s.
- REICO investiční společnost České spořitelny, a.s.
- Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.
- UniCredit Bank Czech Republic a.s.
- Volksbank CZ, a.s.
- Wüstenrot pojišťovna, pobočka pro Českou republiku
- Wüstenrot, životní pojišťovna, a.s.
- 1.EUROHYPOTÉKA s.r.o.

Příloha č.7

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení																												
					Půlrok 2, 2009								Půlrok 1, 2010								Půlrok 2, 2010								Půlrok 1, 2011			
					K	Č	Č	S	Z	Ř	L	P	L	Ú	B	D	K	Č	Č	S	Z	Ř	L	P	L	Ú	B	D	K	Č	Č	
1	definování problému	7 dny	25.5. 09	2.6. 09																												
2	sestavení týmu	14 dny	3.6. 09	22.6. 09																												
3	provedení důkladné analýzy	1,5 měsíce	23.6. 09	3.8. 09																												
4	deklarování možných variant	0,25 měsíce	21.7. 09	27.7. 09																												
5	výběr optimální varianty	7 dny	28.7. 09	5.8. 09																												
6	implementace zvolené varianty	480 dny	6.8. 09	8.6. 11																												
7	návrh akreditace studijního programu	180 dny	6.8. 09	14.4. 10																												
8	akreditace studijního programu	300 dny	15.4. 10	8.6. 11																												

Projekt: harmonogram
Datum: 20.5. 09

Úkol



Milník



Vnější úkoly



Rozdělení



Souhrnný



Vnější milník



Průběh



Souhrn projektu



Konečný termín

